

# Strategy 2016-2020



# Disclaimer

---

*Il documento è stato predisposto da Banca Popolare dell'Alto Adige. Lo stesso ha esclusiva finalità informativa riguardo le strategie e i principali dati finanziari.*

*Il Piano rispecchia Contesto sfidante attuale, e quindi è soggetto a possibili cambiamenti, anche di rilievo in dipendenza di future modifiche dello stesso.*

*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'Alto Adige né i suoi 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

---

**1**

**Punto di partenza**

2

Contesto sfidante

3

Impostazione del modello di business

4

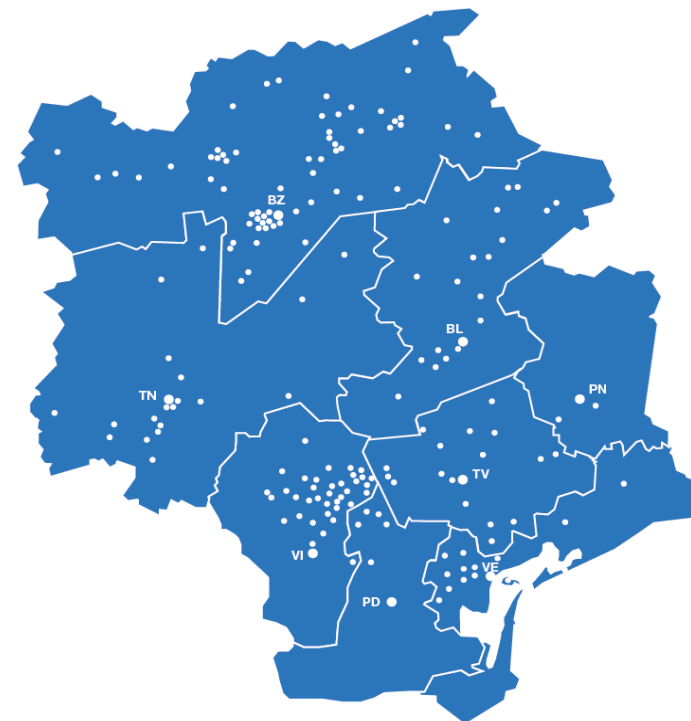
Principali obiettivi strategici



# Il mercato di riferimento: una nuova realtà dopo la fusione per incorporazione, con 188 filiali

Distribuzione territoriale degli sportelli	31.12.2014	31.12.2015	diff.
<b>Trentino Alto Adige</b>	<b>83</b>	<b>83</b>	<b>0</b>
- Bolzano	63	63	0
- Trento	20	20	0
<b>Veneto</b>	<b>47</b>	<b>102</b>	<b>55</b>
- Belluno	21	20	-1
- Treviso	13	23	10
- Venezia	13	15	2
- Vicenza	0	38	38
- Padova	0	6	6
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
- Pordenone	3	3	0
<b>TOT</b>	<b>133</b>	<b>188</b>	<b>55</b>

[Fonte: bilancio al 31.12.2014 e al 31.12.2015]



- Con la fusione per incorporazione della Banca Popolare di Marostica e la controllata Banca di Treviso il mercato di riferimento è stato allargato alle province di Vicenza (mercato storico della Banca Popolare di Marostica) e Padova. Inoltre, è stata rafforzata la presenza nella provincia di Treviso
- Nella provincia di Venezia sono state aperte due nuove filiali a Jesolo e a Venezia città; a Belluno e a Treviso sono state chiuse, nell'arco dell'anno complessivamente 7 filiali
- Il numero di filiali complessivo è passato da 133 a 188

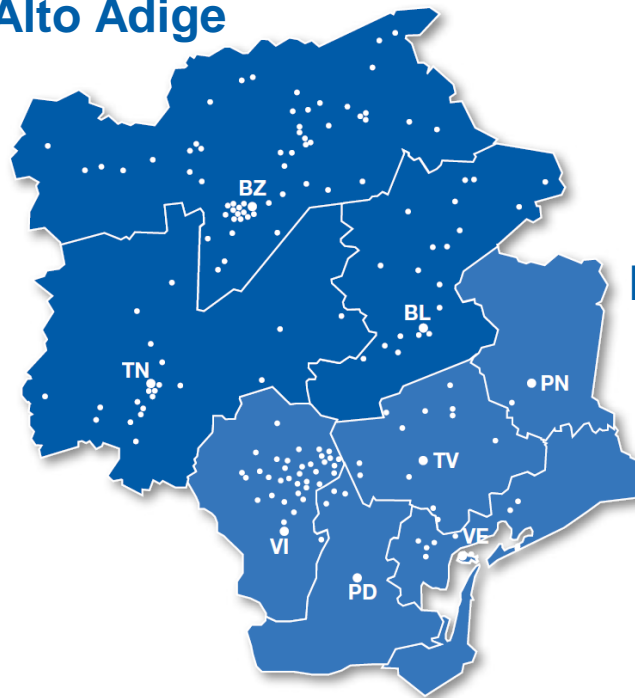
# La rete commerciale: Creazione di due Poli Commerciali

**In data 01.04.2015 con la fusione giuridica sono stati creati 2 poli commerciali:**

- Direzione commerciale Alto Adige: mercato storico Alto Adige con Belluno e Trento
- Direzione commerciale Veneto: mercato storico di Banca Popolare di Marostica con le filiali di Volksbank nelle provincie di Treviso, Pordenone e Venezia

## Direzione commerciale Alto Adige

- Area Bolzano
- Area Bressanone Brunico
- Area Merano
- Area Trento
- Area Belluno
- Servizio sviluppo mercato



## Direzione commerciale Polo Veneto

- Area Marostica
- Area Vicenza
- Area Treviso / Pordenone
- Area Venezia / Padova
- Servizio sviluppo mercato Polo Veneto

# Volksbank tra le top 5 nel nostro bacino d'utenza



Provincia/numero sportelli	UNICREDIT	GRUPPO INTESA SANPAOLO	MONTE DEI PASCHI DI SIENA	BANCA POPOLARE DI VICENZA	VOLKSBANK	VENETO BANCA	SPARKASSE CASSA DI RISPARMIO	TOTALE SPORTELLI BANCARI
BOLZANO	10	26	1		63		75	371
TRENTO	62	34	2	2	20		15	464
BELLUNO	47	21	7	15	20	3	11	145
PADOVA	50	112	102	28	6	23	3	397
TREVISO	82	53	31	38	23	71	3	363
VENEZIA	57	89	40	25	15	22	1	365
VICENZA	101	58	40	83	38	19	3	410
PORDENONE	28	24	7	13	3	7		128
<b>TOTALE</b>	<b>437</b>	<b>417</b>	<b>230</b>	<b>204</b>	<b>188</b>	<b>145</b>	<b>111</b>	<b>2.643</b>

1.

2.

3.

4.

5.

[Fonte: Planus – basato su flussi di ritorno Bastra]



# Il punto di partenza: Risultati / indicatori del 2015

## Principali indici

	31/12/2015	31/12/2014
<b>Indici di struttura</b>		
Crediti verso clientela / raccolta diretta da clientela (retail)	101,83%	110,83%
Totale attività di rischio ponderate (RWA) / totale attivo	66,04%	67,44%
Numero di sportelli	188	133
Numero di dipendenti	1.368	1.041
<b>Indici di rischiosità</b>		
Crediti deteriorati netti / crediti netti verso clientela	9,73%	6,71%
% copertura delle sofferenze	51,55%	41,66%
% copertura dei crediti deteriorati	40,15%	28,83%
% copertura dei crediti in bonis	0,65%	0,50%

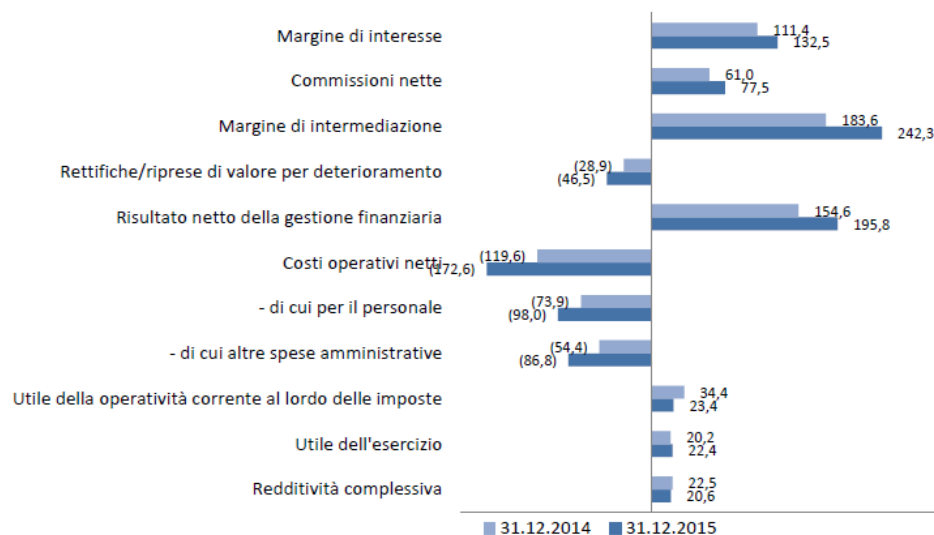
## Indici di redditività

	31/12/2015	31/12/2014
ROA (Utile netto / Totale attivo)	0,26%	0,32%
Rettifiche nette su crediti / Crediti netti v. clientela	0,68%	0,53%
Costo del rischio (Rettifiche nette su crediti / crediti lordi verso clientela)	63 BP	51 BP
Cost to income ratio	71,81%	67,22%
Leverage (Totale attivo / Patrimonio netto tangibile)	12,9	10,7
ADJ ROTE = ROA x Leverage	3,35%	3,42%
EPS base (earnings per share - utile per azione base)	0,45	0,53

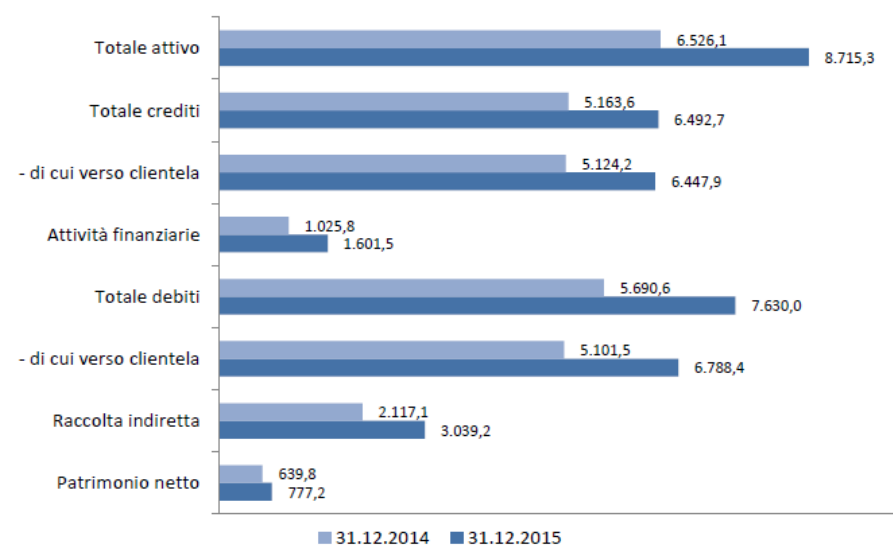
## Ratios patrimoniali

CET 1 Ratio – Capitale primario di classe 1	11,15%	13,32%
---	--------	--------

## Principali dati economici



## Principali dati economici



[Fonte: bilancio 2015]



# Agenda

---

1

Punto di partenza

2

**Contesto sfidante**

3

Impostazione del modello di business

4

Principali obiettivi strategici



# Sfide che influenzano il nostro modello di business: Normative, Macroeconomiche e Tecnologiche

## Normative

- Riforma Banche Popolari
- SREP mette alla prova il modello di business
- AQR con pressione sul portafoglio crediti e stress sui titoli di stato
- BRRD e proponibilità di cessione ramo d'azienda
- MREL/Bail-in per raccolta >100 mila e obbligazioni retail
- IFRS9 crea nuove regole per la valutazione dell'attivo
- EBA impone trasparenza nella gestione del rischio tasso
- BCBS239 farà necessaria un'integrazione tra i base dati

- Trasformazione SPA
- Adeguamento del modello di business e della gamma prodotti al quadro regolamentare
- Ottimizzazione della struttura di bilancio, in particolare del Passivo
- Gestione dei NPL diventa competenza chiave
- Pressione sulle rettifiche di valore e sui costi di gestione

## Macroeconomiche

- Permangono tassi d'interesse bassi – il trend si rafforza a causa della lenta ripresa dell'economia e del timore di shock Cina/mercati emergenti
- Permanenza del sostegno delle banche centrali
- Leggera ripresa dell'economia italiana – rimane incertezza sui clienti Corporate
- Situazione spread Corporate in lenta distensione nel medio termine

- Focus continuo sugli interessi passivi
- Attivo: „lotta per ogni punto base“ sul breve termine, previsione di miglioramento nel medio termine
- Priorizzare le scelte commerciali e di credito in base al potenziale definito
- Resta alta l'attenzione sulle posizioni di credito

## Tecnologiche

- Maggiore standardizzazione prodotti retail
- Aumenta la digitalizzazione di tutti i prodotti bancari
- Fintechs con innovative idee di business (per esempio Robo-Advise)

- Dalla virtualizzazione all'automazione dei processi e alla digitalizzazione di soluzioni
- Ottimizzazione dei canali cliente (multichannel)

# Contesto regolamentare: Trasformazione, SREP, Governance, Dati, Contabilità

## Risk

### EBA/GL/ 2014/13 (EBA SREP Guidelines)

- Introduzione di una funzione per i requisiti SREP della BCE/BI
- Gestione della Banca in base a Business Lines e Product Lines l'analisi del modello di business da parte della BCE/BI nell'ambito SREP
- piano di risanamento, piano di risoluzione (BRRD)

### EBA/CP/2014/41

- TLAC - Total Loss Absorbing Capacity,
- MREL - Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities

### BCBS 239 (268 / 308) - Principles for effective risk data aggregation and risk reporting

### BCBS 248 - Linea guida Intraday Liquidity Management di EBA-L-SREP

### BCBS 307 – New standardized approach to Credit Risk

### BCBS 319 - Interest rate risk in the banking book

## Governance

### BCBS 238 - Corporate Governance principles for banks

### Circ. 285 (Direttiva CRD IV)

Qualità di governance : Cda e interfaccia con il management (profilo e composizione del Consiglio), formazione, flussi informativi, funzionamento del Consiglio, autovalutazione

### Politiche di remunerazione (allineamento all'evoluzione normativa)

### Riforma delle banche popolari

modifiche statutarie (deleghe di voto)  
Azionariato di maggioranza  
Prezzo di emissione  
Negoziazione  
Ricadute della riforma sull'organizzazione interna

### Politica delle partecipazioni

### Politica dividendi

### Flussi informativi

## Compliance & Antiriciclaggio

- Circolare Banca d'Italia 285/13, aggiornamento 11 (2015).
- Antiriciclaggio 2015/849/EU

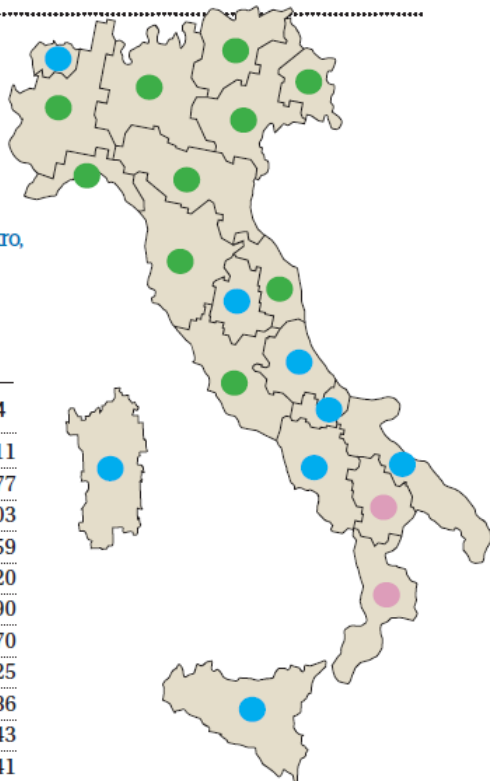
## Contabilità

- FINREP
- IFRS9

# Contesto macroeconomico: Andamento e proiezioni dei principali indicatori

## IL PUNTO SULLE REGIONI \*

Nel secondo trimestre del 2015 la congiuntura migliora ancora in molte regioni italiane, anche se si registrano alcune eccezioni. Il Nord Ovest accelera rispetto a marzo, mentre le regioni del Nord Est subiscono un rallentamento. Si consolida invece la crescita al Centro, anche se le notizie migliori giungono dal Sud, che rafforza l'inversione positiva già in atto.



## VARIAZIONE % GIU. 2015 / GIU. 2014

● Abruzzo	0,11
● Basilicata	-0,77
● Calabria	-0,03
● Campania	0,59
● Emilia Romagna	1,20
● Friuli V.G.	1,90
● Lazio	1,70
● Liguria	1,25
● Lombardia	1,86
● Marche	1,43
● Molise	0,41
● Piemonte	1,80
● Puglia	0,13
● Sardegna	0,32
● Sicilia	0,24
● Toscana	1,01
● Trentino A.A.	1,56
● Umbria	0,11
● Valle d'Aosta	0,46
● Veneto	1,31

## LEGENDA

- IN CRESCITA (>1%)
- TENUTA (da 0% a 1%)
- INCERTEZZA (da -1% a 0%)
- IN DIFFICOLTÀ (da -2% a -1%)
- IN GRAVE DIFFICOLTÀ (<-2%)

PER LE SCHEDE DI TUTTE LE REGIONI:  
[WWW.SUPERINDICE.UNICREDIT.IT](http://WWW.SUPERINDICE.UNICREDIT.IT)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ESOGENE INTERNAZIONALI</b>						
Commercio internazionale	3,6	3,0	4,5	5,2	5,2	5,0
Prezzo del petrolio (Brent, futures)	99,0	53,7	54,1	59,2	62,3	64,2
Cambio dollaro/euro	1,329	1,118	1,125	1,125	1,125	1,125
<b>MACRO ITALIA (VOLUMI)</b>						
PIL	-0,4	0,9	1,6	1,6	1,5	1,3
Importazioni	1,8	5,3	4,3	4,3	4,3	3,9
Consumi finali nazionali	0,0	0,6	1,4	1,1	1,1	1,1
Consumi famiglie e ISP	0,3	0,8	1,5	1,7	1,5	1,3
Spesa della PA	-1,0	-0,2	0,8	-0,8	-0,2	0,3
Investimenti	-3,3	1,2	2,6	4,0	3,4	2,2
- macchinari, attrezzature e vari	-1,6	3,4	3,8	5,6	4,6	2,5
- costruzioni	-4,9	-1,1	1,4	2,3	2,2	1,8
Esportazioni	2,6	4,1	3,9	4,2	3,9	3,7
<i>pm. saldo corrente bil. pag. in % PIL</i>	1,9	1,8	1,7	1,6	1,6	1,6
<b>CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DEL PIL (*)</b>						
Esportazioni nette	0,3	-0,2	0,0	0,1	0,0	0,0
Scorte	-0,1	0,4	0,1	-0,1	0,0	0,0
Domanda nazionale al netto delle scorte	-0,6	0,6	1,5	1,5	1,4	1,2
<b>PREZZI</b>						
Deflatore importazioni	-2,5	-0,6	1,3	2,2	2,2	1,9
Deflatore esportazioni	-0,3	0,1	1,1	1,8	2,0	1,8
Deflatore PIL	0,9	0,3	1,0	1,7	1,9	1,8
PIL nominale	0,4	1,2	2,6	3,3	3,4	3,1
Deflatore consumi	0,2	0,3	1,0	1,6	1,9	1,8
<i>p.m. inflazione programmata</i>	0,2	0,3	1,0	1,5		
<i>p.m. inflazione IPCA al netto degli energetici importati, var.% (**)</i>	0,3	0,6	1,1	1,3	1,5	
<b>LAVORO</b>						
Costo lavoro	0,6	0,9	0,8	1,7	2,1	2,1
Produttività (mis.su PIL)	-0,6	0,2	0,6	0,8	0,7	0,6
CLUP (misurato su PIL)	1,2	0,7	0,3	0,8	1,4	1,4
Occupazione (ULA)	0,2	0,6	1,0	0,7	0,7	0,7
Tasso di disoccupazione	12,7	12,2	11,9	11,3	10,7	10,2
Tasso di occupazione (15-64 anni)	55,7	56,1	56,4	56,8	57,2	57,6
<i>pm. PIL nominale (valori assoluti in milioni euro)</i>	1616254	1635384	1678566	1734508	1792769	1848580

(\*) Eventuali imprecisioni derivano dagli arrotondamenti

(\*\*) Fonte: ISTAT

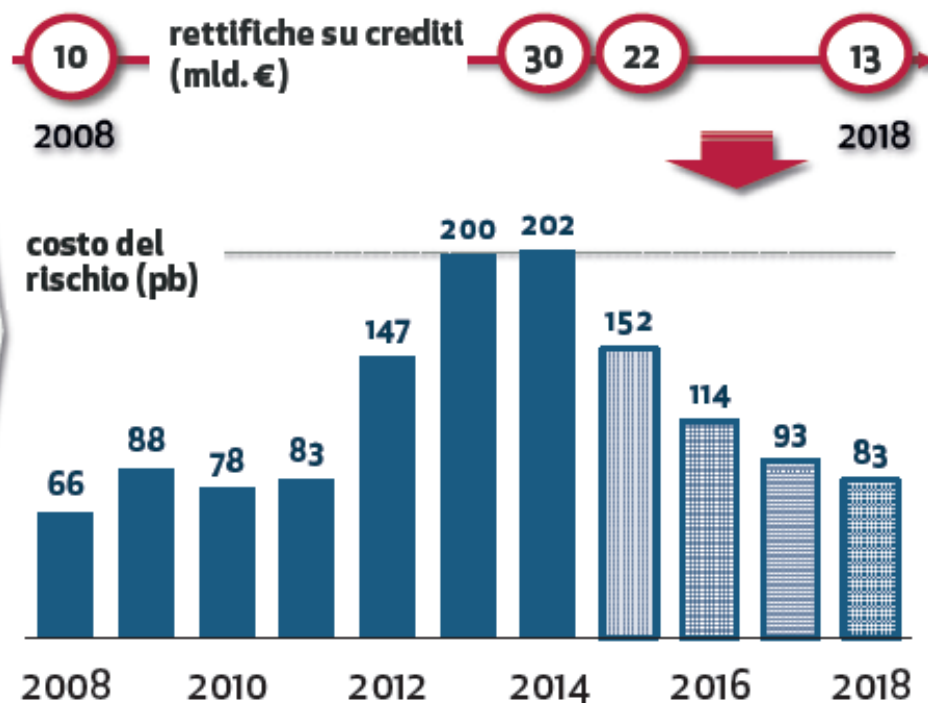
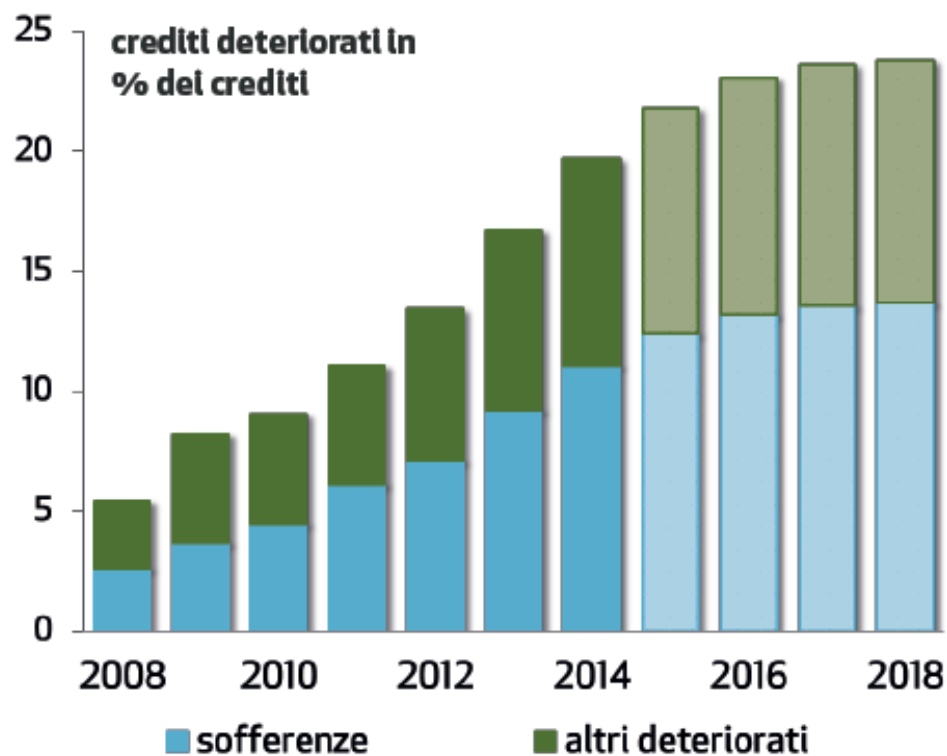
PIL e componenti in volume (prezzi concatenati anno base 2010), dati non corretti per i giorni lavorativi.

Fonte:

Ministero dell'economia e delle finanze, Nota di aggiornamento del documento di economia e finanza 2015



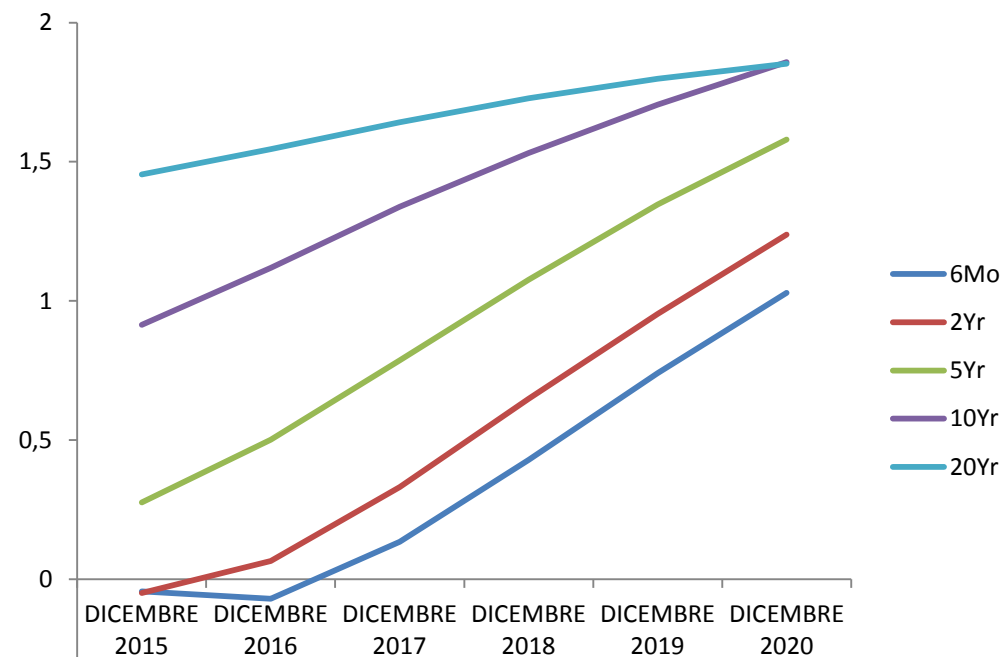
# Contesto macroeconomico: Andamento e proiezioni sulla qualità del credito



Fonte: previsioni Prometeia su dati Banca d'Italia

# Contesto macroeconomico: Andamento e proiezioni sui tassi

## Aspettativa di un rialzo non prima della fine del 2017 per area Euro



- La curva tassi attuale non presenta, secondo noi, alcuna forte anomalia
- Prevediamo che l'evoluzione del quadro economico potrebbe spostare la curva dei rendimenti ulteriormente verso il basso
- Un eventuale ritorno dell'andamento economico alla «normalità» assieme a tassi d'inflazione sopra 1,25% - 1,50% spingerebbe la curva dei tassi sensibilmente verso l'alto

[Fonte: Bloomberg forward rate, 01/2016]



# Tecnologia: Fintech e digital payments

## Contesto

- Incremento dei pagamenti elettronici anche a livello nazionale (forecast 169 mrd € transato con carta al 2017, +5% rispetto 2014)
- Forte impulso derivante dai pagamenti digitali tramite smartphones (forecast 38 mrd € al 2017, +83% rispetto 2014)
- Mercato dei pagamenti digitali sottoposto a forte pressione competitiva e sui prezzi soprattutto da parte di Fintech (Sofort AG, Klarna...) che grazie a soluzioni verticali si inframmezzano nella catena del valore assorbendo quote di ricavo degli operatori bancari tradizionali
  - I consumatori hanno a disposizione moltissime soluzioni e le più interessanti non provengono dal sistema bancario.
  - Le aziende hanno bisogno di soluzioni per la digitalizzazione del proprio business che non trovano nel portafoglio degli operatori tradizionali
- Elevato livello di competizione nel mercato domestico incentivata principalmente dalle proposizioni commerciali di operatori non bancari (Telco , Vodafone, TIM, ...), OTT (Paypal, Applepay, Googlepay, ...)
- Bassa differenziazione fra le offerte di servizi dei principali operatori Banche e Telco
- I consumatori ricercano soluzioni facili e che semplifichino la vita, soprattutto in mobilità

# Agenda

---

1

Punto di partenza

2

Contesto sfidante

**3**

**Impostazione del modello di business**

4

Principali obiettivi strategici



## Aumento di capitale 2015-2016: focus sulla crescita interna

---

- Abbiamo raggiunto la necessaria e ottimale dimensione per una banca regionale
- Ulteriore potenziale per crescere internamente
- Piano strategico 2016-2020 incentrato sulla crescita interna
- Trasformazione in SPA, ma non prevediamo la quotazione in borsa



**Crescita qualitativa e quantitativa in un  
territorio a noi noto**



# Visione: La visione ci guida sia nel posizionamento strategico della banca che nel nostro approccio al cliente

«Troviamo soluzioni semplici e sostenibili per una migliore qualità di vita»

## Clienti e soluzioni

- Focus su clienti nella regione – continuiamo a essere una banca regionale anche come SPA
- Incremento netto ma misurato nei nuovi territori
- Focalizzare strategia commerciale

## Produttività

- Multichannel: ottimizzare canali esistenti, rivisitazione della rete sportelli
- Digital
- Re-engineering di processi chiave

## Costi e piattaforma IT

- Incrementare trasparenza di costi amministrativi e misure di gestione („cost accounting“)
- Contenimento costi del rischio e management attivo NPL
- Valutazioni di partner industriali, outsourcing di processi (p.e. back-office)

## Bilanciamento ricavi e funding

- Diversificazione di ricavi tramite incremento del contributo delle commissioni (p.e. gestito)
- Diversificazione più accentuata nel portafoglio discrezionale
- Ulteriore bilanciamento del funding

Seguiamo un  
approccio al  
cliente  
ri-definito

# Visione: La visione ci guida sia nel posizionamento strategico della banca che nel nostro approccio al cliente

«Troviamo soluzioni semplici e sostenibili per una migliore qualità di vita»

## Approccio

Clienti

- focus su fabbisogno del cliente
- Stima del potenziale e valutazione del mercato

Soluzioni

- Inizia con Customer Journey
- sono sostenibili
- sono semplici per il cliente

Canali

- Canali ottimizzati per ogni soluzione
- inseriti in complessivo concetto multichannel
- semplici
- con clienti, qualità e costi definiti

Processi

- Promozione di esperti („non tutti devono saper fare tutto“) per la gestione e acquisizione del cliente
- Affinamento delle competenze metodiche e degli interfacciamenti

Risorse

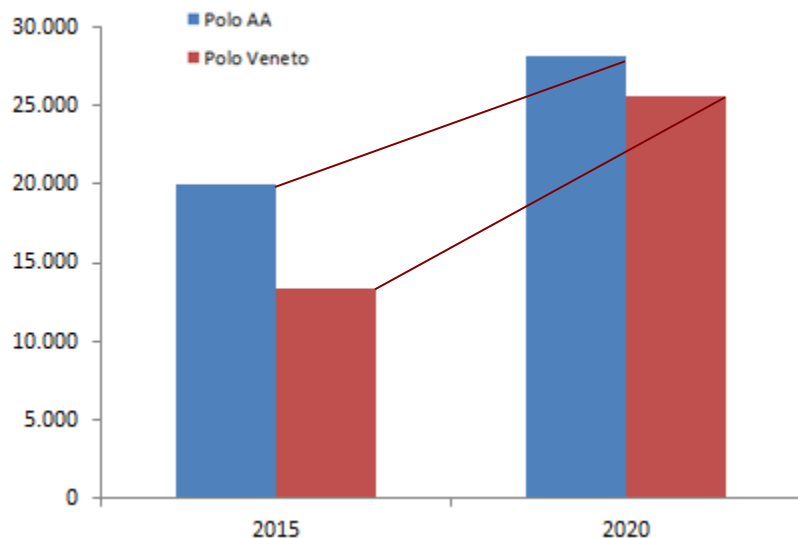
- Monitoraggio differenziato per Business Line

Rischio

- Monitoraggio differenziato e gestione della redditività di portafoglio e di prodotto

Ricavi

# Posizionamento strategico: Incremento della produttività



ANNO	Produttività (massa per FTE)	
	Polo AA	Polo Veneto
2015	20.000	13.400
2020E	28.100	25.600
<b>DELTA 2020 vs. 2015</b>	<b>8.100</b>	<b>12.200</b>

## Leve principali:

- crescita significativa nei volumi in entrambi i poli commerciali con particolare focus al Polo Veneto con quote di mercato molto più basse che nel Polo Alto Adige
- riduzione significativa FTE nell'intera rete commerciale
  - sfruttamento impatto digitalizzazione e ridotta operatività allo sportello
  - ottimizzazione del modello organizzativo della rete commerciale (modello hub&spoke, valutazione di chiusure di filiali)

# Posizionamento strategico: Incremento della produttività

## Sviluppo rete e applicazione modello hub&spoke nell'intera rete commerciale



- Contesto sfidante profondamente mutato del settore bancario impone un continuo processo di
  - efficientamento delle rete commerciale
  - evoluzione del modello distributivo e del ruolo/delle funzioni che la filiale riveste all'interno dello stesso
- Evoluzioni della rete filiali (modello hub & spoke):
  - evoluzione del modello di capofila esistente in ottica hub & spoke con allargamento del modello degli sportelli distaccati a più unità
  - offerta differenziata nelle singole tipologie di filiale con aumento della specializzazione nelle strutture hub
- Applicazione selettiva della consulenza su appuntamento pomeridiana, senza operatività allo sportello
- Verifica delle strutture attuali

# Posizionamento strategico: Produttività: da multicanalità a „Multichannel“

---

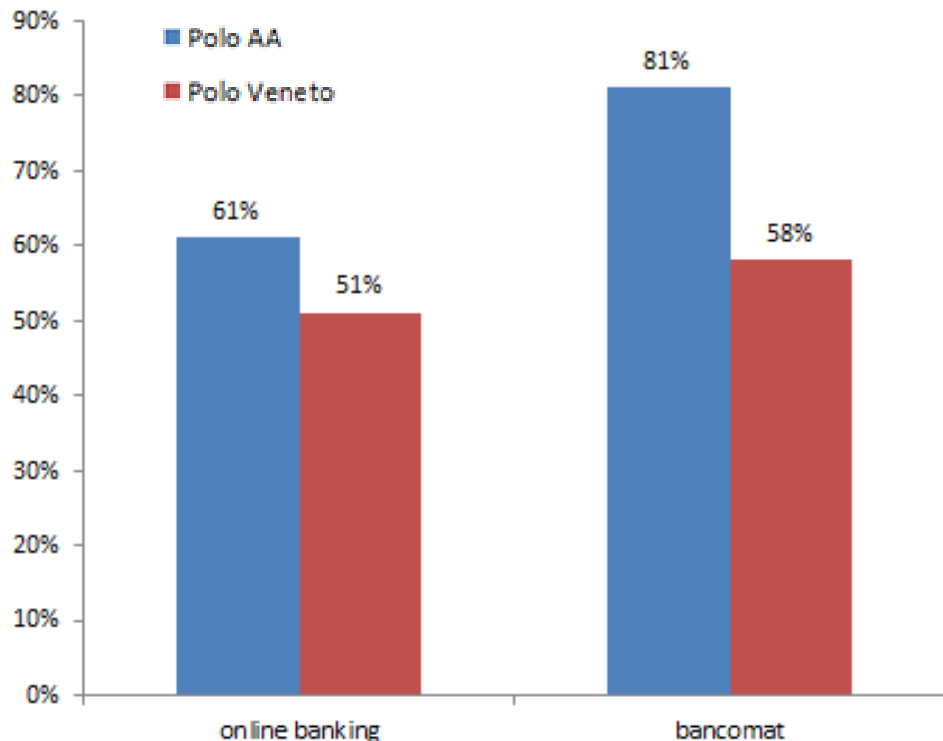
## Obiettivi

- Radicare la consapevolezza del pensiero multicanale all'interno dell'Organizzazione, soprattutto nel Polo Veneto
- Il cliente come direttore d'orchestra di tutti i canali.
- Generazione di nuove fonti di ricavo.
- Rafforzamento del marchio Volksbank.
- Incremento della qualità della vita per clienti e collaboratori.

## Iniziative

- Definizione di un Multichannel Team trasversale.
- Introduzione di un Management System per la multicanalità allo scopo di una migliore orchestrazione e ottimizzazione di tutti i canali.
- Utilizzo più proficuo delle banche dati al fine di soddisfare meglio le esigenze di banca e cliente.
- Continua revisione ed ottimizzazione dei canali utilizzati e valutazione di nuove opportunità.
- Integrare sistematicamente la strategia multicanale nel processo di sviluppo e manutenzione dei prodotti/servizi.

# Aumento della produttività nel Polo Veneto tramite l'uso più intenso dei canali virtuali



[Fonte: dati interni al 31.12.2015]

Clienti (persone fisiche titolari / contitolari di conto corrente nell'età tra 18 e 70 anni) con servizio multicanale (online banking) o con carta di debito

## Situazione attuale:

- forte gap „culturale“ sul tema multicanalità nelle due banche integrate con bassi gradi di copertura / utilizzo dei canali virtuali

## Leve principali:

- con il passaggio ai canali digitali ci resta più tempo per la consulenza personalizzata
- diverse iniziative sia verso i collaboratori che verso i clienti contribuiscono alla conoscenza e diffusione dei canali virtuali per comprimere i costi e di ridurre operatività a basso valore aggiunto in filiale
- continua forte spinta all'innovazione e alla virtualizzazione (potenziamento ragionato e strutturato di tutti i canali)

# Posizionamento strategico: Dal mapping al re-engineering di processi

## Aumento produttività nelle filiali

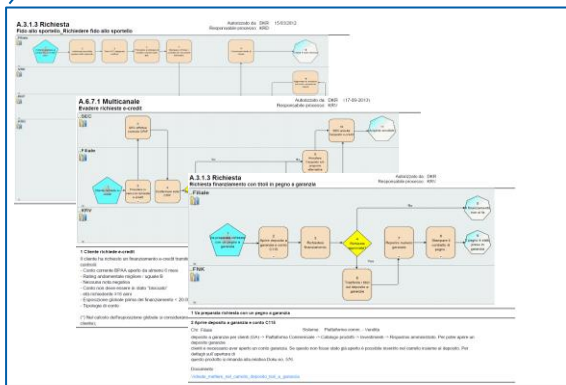
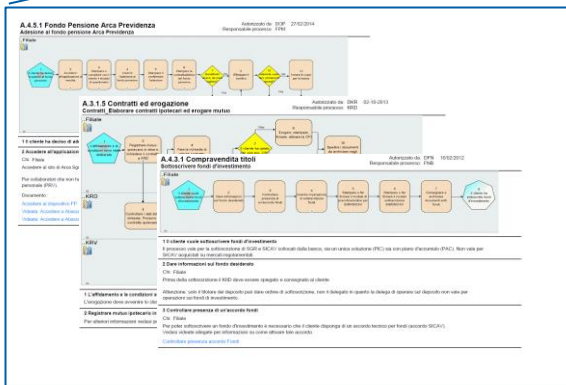
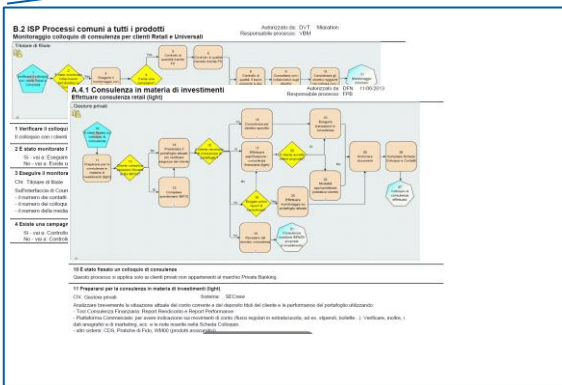
- Aggiornamento processo di consulenza
- Riduzione manualità
- Miglioramento processi nuovi territori

## Re-engineering processi prodotti strategici

- Processo mutui ipotecari casa
- Processi risparmio gestito
- Previdenza

## Processo del credito

- standardizzazione
- semplificazione



# Posizionamento strategico: Commissioni: Focus Gestito/Previdenza

## Contesto

- Bail-in favorisce il gestito vs. raccolta diretta al di sopra di EUR 100k per tutti i segmenti
- Potenziale nel Veneto molto più alto che in Alto Adige
- Possibilità di diversificazione del investimento per il cliente riducendo rischio di concentrazione (MiFID / MiFID2)

## Soluzioni

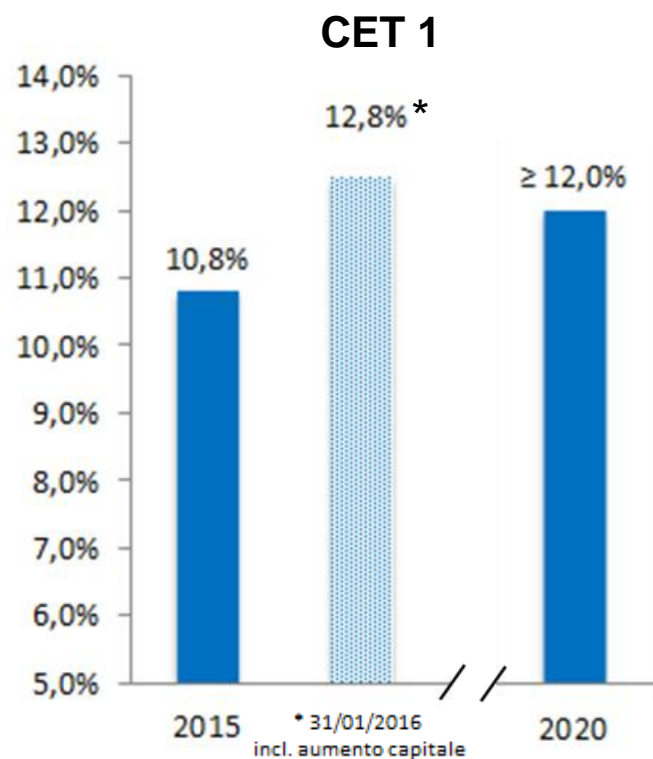
- Nuove soluzioni e soluzione adattate alla realtà normativa Mifid2 per il mercato di riferimento con focus su:
  - Previdenza
  - Fondi sanitari
  - Fondi SRI
- Estensione di servizi, p.e. della pianificazione successoria
- Ottimizzazione della offerta di supporto e comunicazione (Capital Markets Day, Fondi Day)
- Ottimizzazione processi operativi
  - Sottoscrizione e digitalizzazione fondi
  - Finanza operativa direttamente dalla consulenza avanzata
  - Fondi online integrato in Home Banking

## Obiettivo

- Raddoppiare il volume della raccolta indiretta con focus sul gestito/previdenza
- Aumento della redditività - aumento della fee media ai benchmark nazionali



# Strategia del capitale: Crescita organica e generazione di retained earnings



## Obiettivi – ratios principali

- CET 1 ratio  $\geq 12\%$
- RWA / Attiva  $\leq 70\%$
- NPL 2% sotto media nazionale

## Considerazioni

- Aumento capitale concluso con successo ci da potenziale di crescita
- Nessun ulteriore aumento di capitale previsto fino al 2020
- Non prevediamo la quotazione in borsa
- 75.000 soci/investitori
- Aumentare diversificazione e redditività degli asset e introduzione di approccio di pricing differenziati per business line
- Implementazione „step-by-step“ della logica di allocazione del capitale alle business line in base a redditività target
- Management attivo dello stock NPL per sostenere un livello al 2% sotto la media nazionale, anche con strumenti di cartolarizzazione
- Valorizzazione e ottimizzazione di incagli immobiliari
- Effetti „new standardised approach“ e IFRS9 non inclusi per il momento

# Strategia del credito: Sintesi dei principi

---

Crescita adeguata del volume del credito

Equilibrio e stabilità del portafoglio crediti

Applicazione di un pricing adeguato al rischio su singola posizione

Tempestiva identificazione dei rischi di credito e adeguato sistema di monitoraggio

Processo di istruttoria chiaro e ben definito

Iniziative di formazione del personale della rete ad intervalli regolari

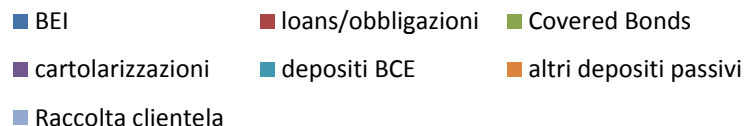
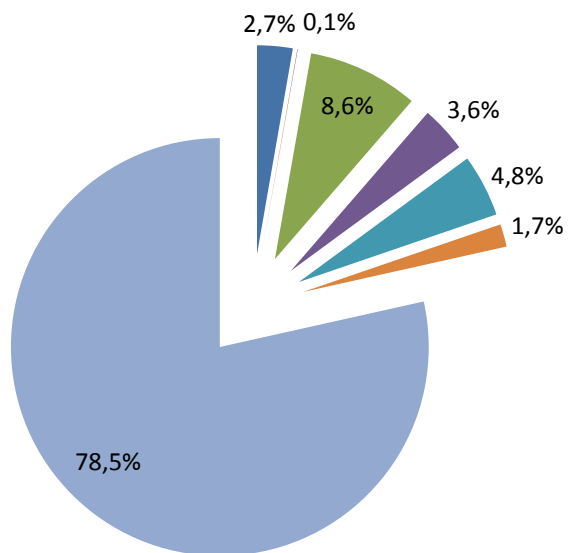
Comunicazione capillare della strategia del credito alla rete commerciale



# Strategia della liquidità: Adattiamo il funding mix alle nuove normative

## Funding mix proiezione al 2020

2020



- tiene conto del bail –in
- allungamento e diversificazione del profilo di funding
- piano di emissione «obbligazioni bancarie garantite (OBG)» tramite advisor esterno
- mix tiene conto e ottimizza ai fini dell'indicatore Liquidity Coverage Ratio (LCR) e Net Stable Funding Ratio (NSFR)
- implementazione ulteriore misure e dettaglio sul monitoraggio liquidità

# La strategia:

## L'introduzione di business lines ci aiuta ad essere piú:



# Affiniamo e ampliamo il nostro modello di business

---

Corporate

Maggiore competenza nel Corporate

Retail

Passaggio dalla vicinanza geografica alla vicinanza personale

Private

Sviluppo innovativo del Private Banking

Portafoglio  
discrezionale

Sviluppo di un secondo pilastro di redditività

Workout

Gestione attiva delle posizioni di credito problematici

Head Office

Ottimizzazione trasversale dell'intera struttura della Banca

# I 6 Business Lines: investiamo nei seguenti ambiti con potenziale

---

Corporate

Specializzazione settoriale (p.es. turismo), estero

Retail

Edilizia residenziale, previdenza complementare

Private

Potenziale mercato Veneto, forme di investimento sostenibili

Portafoglio  
discrezionale

Diversificazione del rischio, stabilizzazione risultato banca

Workout

Management attivo NPL: gestione immobiliare attiva, task force specializzate, cessioni / cartolarizzazioni

Head Office

Ottimizzazione trasversale della struttura della banca

# Personale: Sviluppo qualitativo

## Business Line

Programma formativo per Business Line

Progetti specifici di formazione

Sistema di incentivazione

Qualità e specializzazione delle risorse

## Livello banca

Rafforzamento competenze chiave e  
change-management

Revisione dei processi di gestione  
risorse e obiettivi

Integrazione culturale e valori

Implementazione delle nuove strategie

Rilancio „Veneto“

Dimensionamento qualitativo/quantitativo

Piani esuberanti/incentivi

Riqualficazione

Outplacement

# Riepilogo progetti top per business line

Corporate	Concetto Corporate (business model)	Turismo	
	Rafforzamento Estero	Ottimizzazione processi Corporate	
Retail	Modell «Hub & Spoke»	Risparmio Gestito	Evoluzione multicanalità
	Filiale senza cassiere e 'paperless'	Edilizia residenziale	Digital payments
Private	Concetto Private Banking (business model)	Consulenza in mobilità (offerta fuori sede)	
Workout	Concetto Workout (business model)		
Portafoglio discrezionale	Diversificazione e Sustainability		
Head Office	Trasformazione in Spa	Asset Quality Review	IFRS 9
	ALM e rischio tasso	Funding Mix e liquidità	Enterprise Risk
	Riorganizzazione / nuova struttura		





# Agenda

---

1

Punto di partenza

2

Contesto sfidante

3

Impostazione del modello di business

4

**Principali obiettivi strategici**



## Pianificazione quantitativa: principali indicatori strategici

	2015	obiettivo
CET1 ratio	11,2%	≥ 12,0%
Return on Tangible Equity (ROTE)	3,4%	≥ 7,0%
Cost/Income ratio	71,8%	≤ 60%
Risk Weighted Assets (RWAs) / Totale attivo	66,0%	≤ 70%
Non performing Loans (NPL) / Impieghi (lordi)	15,2%	≤ 17%
Cost of risk (rettifiche su crediti / Impieghi [lordi])	0,63%	≤ 0,45 %
LCR ratio	130,0%	≥ 100%
NSFR (B3) ratio	-	≥ 100%
DLR ratio	98,2%	≥ 90%
Massa amministrata (mrd) *	15,3	≥ 20,0
Filiali	188	≤ 180
Soci	56.445	75.000
Full Time Equivalent (FTE)	1.294	≤ 1.135

\* dati gestionali: raccolta diretta (clientela), raccolta indiretta, impieghi

