



Progetto di Bilancio Consolidato del
Gruppo Monte dei Paschi di Siena
dell'esercizio 2017



Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.a.

Capitale sociale : € 10.328.618.260,14 interamente versato

Iscritta al Registro delle Imprese di Siena – numero di iscrizione e codice fiscale 00884060526

Aderente al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi. Iscritta all'Albo delle banche al n. 5274.

Gruppo bancario Monte dei Paschi di Siena, iscritto all'Albo dei Gruppi bancari



AVVISO DI CONVOCAZIONE DELL'ASSEMBLEA ORDINARIA

Gli Azionisti di Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. (la “**Banca**”) sono convocati in Assemblea ordinaria in **Siena – Viale Mazzini 23** – il **12 aprile 2018 alle ore 9:30, in unica convocazione**, per trattare e deliberare sul seguente

ORDINE DEL GIORNO

- 1 Bilancio di esercizio individuale e consolidato al 31 dicembre 2017, corredato dalle Relazioni del Consiglio di Amministrazione, della Società di Revisione e del Collegio Sindacale; deliberazioni inerenti e conseguenti.
- 2 Relazione sulla remunerazione: deliberazione ai sensi del sesto comma dell'art. 123-ter del Decreto Legislativo n. 58 del 24 febbraio 1998 (Testo Unico della Finanza).
- 3 Proposta ai sensi del combinato disposto dell'art. 114-bis e dell'art. 125-ter del Decreto Legislativo n. 58 del 24 febbraio 1998 (Testo Unico della Finanza), per l'approvazione di un piano di utilizzo delle azioni proprie a servizio del pagamento di *severance* a favore di personale del Gruppo Montepaschi, con autorizzazione al compimento di atti di disposizione su azioni proprie ex art. 2357 e 2357-ter del Codice Civile; deliberazioni inerenti e conseguenti.

Il testo completo dell'avviso di convocazione è disponibile sul sito internet www.gruppomp.it, nella sezione *Corporate Governance – Assemblee e CdA*.

Siena, 12 marzo 2018



PROGETTO DI BILANCIO CONSOLIDATO

GLI ORGANI AMMINISTRATIVI E DI CONTROLLO	5
RELAZIONE CONSOLIDATA SULLA GESTIONE	7
SCHEMI DEL BILANCIO CONSOLIDATO	129
NOTA INTEGRATIVA CONSOLIDATA.....	143
ATTESTAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO AI SENSI DELL'ART. 81 TER DEL REGOLAMENTO CONSOB 11971 DEL 14 MAGGIO 1999 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI	511
RELAZIONI DELLA SOCIETA' DI REVISIONE.....	513
ALLEGATI.....	527





GLI ORGANI AMMINISTRATIVI E DI CONTROLLO

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Stefania BARIATTI	Presidente
Antonino TURICCHI	Vice Presidente
Marco MORELLI	Amministratore Delegato
Giuseppina CAPALDO	Consigliere
Maria Elena CAPPELLO	Consigliere
Marco GIORGINO	Consigliere
Fiorella KOSTORIS	Consigliere
Roberto LANCELLOTTI	Consigliere
Nicola MAIONE	Consigliere
Stefania PETRUCCIOLI	Consigliere
Salvatore Fernando PIAZZOLLA	Consigliere
Angelo RICCABONI	Consigliere
Michele SANTORO	Consigliere
Giorgio VALERIO	Consigliere

COLLEGGIO SINDACALE

Elena CENDERELLI	Presidente
Raffaella FANTINI	Sindaco
Paolo SALVADORI	Sindaco
Carmela Regina SILVESTRI	Sindaco supplente
Daniele Federico MONARCA	Sindaco supplente

DIREZIONE GENERALE

Marco MORELLI	Direttore Generale
Angelo BARBARULO	Vice Direttore Generale Vicario
Antonio NUCCI	Vice Direttore Generale

SOCIETA' DI REVISIONE

Ernst & Young S.p.A.





RELAZIONE CONSOLIDATA SULLA GESTIONE

<i>Principi generali di redazione</i>	9
<i>Risultati in sintesi</i>	10
<i>Executive summary</i>	13
<i>Panoramica del Gruppo</i>	15
<i>Azionariato</i>	16
<i>Informazioni sul titolo BMPS</i>	17
<i>Assetto organizzativo</i>	18
<i>Sistemi di governo e controllo</i>	22
<i>Canali distributivi</i>	25
<i>Patrimonio clienti</i>	27
<i>Contesto di riferimento</i>	28
<i>Eventi rilevanti dell'esercizio 2017</i>	29
<i>Eventi rilevanti successivi alla chiusura dell'esercizio 2017</i>	35
<i>Risorse Umane</i>	36
<i>Strategia</i>	38
<i>Criteri gestionali di riclassificazione dei dati economico-patrimoniali</i>	43
<i>Conto economico riclassificato</i>	45
<i>Stato Patrimoniale riclassificato</i>	53
<i>Risultati per Segmento Operativo</i>	61
<i>Prospettive ed evoluzione prevedibile della gestione</i>	88
<i>Dichiarazione Non Finanziaria Consolidata</i>	90
<i>Allegati</i>	125





Principi generali di redazione

La Relazione consolidata sulla Gestione al 31 dicembre 2017 presenta una descrizione delle attività e dei risultati che hanno caratterizzato maggiormente l'andamento della gestione del Gruppo nell'anno, sia in termini complessivi che nei vari segmenti di business in cui si esplica l'operatività consolidata.

In particolare, gli indicatori economico-patrimoniali, basati sui dati di contabilità, sono quelli utilizzati nei sistemi interni di performance management e reporting direzionale e sono coerenti con le metriche maggiormente diffuse nel settore bancario, a garanzia della comparabilità dei valori presentati.

I prospetti di conto economico e stato patrimoniale sono presentati in forma riclassificata sulla base di criteri espositivi più adatti a rappresentare il contenuto delle voci secondo criteri di omogeneità gestionale.

Inoltre, nella Relazione sono integrate informazioni societarie, extra-contabili, utili a descrivere le attività, i capitali, i rischi e le relazioni che influenzano maggiormente le performance correnti e future del Gruppo. Tali informazioni sono approfondite nella Dichiarazione Non Finanziaria Consolidata, redatta ai sensi del D.Lgs n. 254 del 30 dicembre 2016 e riportata all'interno della Relazione, ed in altre comunicazioni aziendali disponibili sul sito web di Banca MPS www.mps.it, quali: la "Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari", la "Relazione sulla Remunerazione", l' "Informativa al Pubblico Pillar 3".



Risultati in sintesi

Gli indicatori economico-patrimoniali, basati sui dati di contabilità, sono quelli utilizzati nei sistemi interni di performance management e reporting direzionale e sono coerenti con le metriche maggiormente diffuse nel settore bancario, a garanzia della comparabilità dei valori presentati.

Ai sensi di quanto richiesto dal documento “*Guidelines on Alternative Performance Measures*”, pubblicato dall’*European Securities and Markets Authority* (ESMA) nel mese di giugno 2016, nella presente sezione si forniscono le definizioni e i metodi di calcolo degli indicatori alternativi di *performance*.

I Risultati del Gruppo al 31 dicembre 2017 includono gli effetti connessi all’operazione di cessione, tramite cartolarizzazione, di un insieme di esposizioni creditizie classificate a sofferenza (allocate nella voce patrimoniale “Altre Attività” - 150 “Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione”), perfezionatasi in data 20 dicembre 2017 (senza *derecognition*). La transazione rientra nelle attività definite nel Piano di Ristrutturazione approvato dalla Commissione Europea in data 4 luglio 2017.

RELAZIONE CONSOLIDATA SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Il quadro di sintesi dei risultati al 31/12/17

VALORI ECONOMICI e PATRIMONIALI

GRUPPO MONTEPASCHI

VALORI ECONOMICI	31/12/17	31/12/16	Var.
Margine di interesse	1.788,3	2.021,3	-11,5%
Commissioni nette	1.576,5	1.839,4	-14,3%
Altri Ricavi	660,8	421,3	56,8%
Totale Ricavi	4.025,6	4.282,0	-6,0%
Rettifiche di valore nette per deterioramento crediti e attività finanziarie	(5.460,0)	(4.500,9)	21,3%
Risultato operativo netto	(3.977,4)	(2.840,2)	40,0%
Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza della Capogruppo	(3.502,3)	(3.241,1)	8,1%
UTILE (PERDITA) PER AZIONE (euro)	31/12/17	31/12/16	Var.
Utile (Perdita) base per azione (basic EPS)	(7,299)	(110,545)	-93,4%
Utile (Perdita) diluito per azione (diluted EPS)	(7,299)	(110,545)	-93,4%
DATI PATRIMONIALI CONSOLIDATI	31/12/17	31/12/16	Var.
Totale Attivo	139.154,2	153.178,5	-9,2%
Crediti verso Clientela	86.456,3	106.692,7	-19,0%
Raccolta Diretta	97.801,8	104.573,5	-6,5%
Raccolta Indiretta	95.845,7	98.151,8	-2,3%
di cui Risparmio Gestito	58.599,4	57.180,9	2,5%
di cui Risparmio Amministrato	37.246,3	40.971,0	-9,1%
Patrimonio netto di Gruppo	10.429,1	6.425,5	62,3%
STRUTTURA OPERATIVA	31/12/17	31/12/16	Var.
Numero Dipendenti - dato puntuale	23.463	25.566	-2.103
Numero Filiali Rete Commerciale Italia	1.745	2.032	-287



RELAZIONE CONSOLIDATA SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Il quadro di sintesi dei risultati al 31/12/17

INDICATORI ALTERNATIVI DI PERFORMANCE

GRUPPO MONTEPASCHI

INDICATORI DI REDDITIVITA' CONSOLIDATA (%)	31/12/17	31/12/16	Var.
Cost/Income ratio	63,2	61,2	2,0
R.O.E. (su patrimonio medio)	-41,6	-40,5	-1,1
Return on Assets (RoA) ratio	-2,5	-2,1	-0,4
ROTE (Return on tangible equity)	-41,6	-40,5	-1,1

Di seguito gli indici della qualità del credito che includono la quota di portafoglio allocata nelle attività in via di dismissione (sia nella voce Crediti deteriorati che nei Crediti verso clientela):

INDICI DI QUALITA' DEL CREDITO (%)	31/12/17	31/12/16	Var.
Crediti deteriorati netti / Crediti verso Clientela	16,3	19,0	-2,7
Coverage crediti deteriorati	67,2	55,6	11,6
Crediti in sofferenza netti/Crediti verso clientela	8,3	9,7	-1,4
Coverage crediti in sofferenza	77,2	64,8	12,4
Rettifiche nette su crediti/Crediti verso clientela (Provisioning)	5,8	4,2	1,6
Texas Ratio	111,5	145,0	-33,5

Di seguito gli indici della qualità del credito che non considerano la quota di portafoglio allocata nelle attività in via di dismissione:

INDICI DI QUALITA' DEL CREDITO (%)	31/12/17	31/12/16	Var.
Crediti deteriorati netti / Crediti verso Clientela	12,0	19,0	-7,0
Coverage crediti deteriorati	50,5	55,6	-5,1
Crediti in sofferenza netti/Crediti verso clientela	3,6	9,7	-6,1
Coverage crediti in sofferenza	64,8	64,8	
Rettifiche nette su crediti/Crediti verso clientela (Provisioning)	1,7	4,2	-2,5
Texas Ratio	101,0	145,0	-44,0

Cost/Income ratio: rapporto tra gli Oneri Operativi (Spese Amministrative e Rettifiche di valore su attività materiali e immateriali) e Totale Ricavi (per la composizione dell'aggregato cfr. schema del Conto Economico riclassificato)

Return On Equity (ROE): rapporto tra l'Utile Netto di esercizio e la media tra il Patrimonio Netto (comprensivo dell'Utile e delle Riserve da valutazione) di fine periodo e quello di fine anno precedente.

Return On Asset (ROA): rapporto tra l'Utile Netto di esercizio ed il Totale Attivo di fine periodo.

Return On Tangible Equity (ROTE): rapporto tra l'Utile netto di esercizio e la media tra il Patrimonio Netto (comprensivo dell'Utile e delle riserve da valutazione, depurato degli Avviamenti) di fine anno precedente e quello dell'anno in corso.

Rettifiche nette su crediti/Crediti verso clientela (provisioning): rapporto tra le Rettifiche nette su crediti e i crediti verso clientela.

Texas Ratio: rapporto tra i Crediti deteriorati lordi e la somma, al denominatore, di Patrimonio netto tangibile e Fondi rettificativi dei crediti deteriorati.

**RELAZIONE CONSOLIDATA SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE**

Il quadro di sintesi dei risultati al 31/12/17

INDICATORI REGOLAMENTARI**GRUPPO MONTEPASCHI**

RATIO PATRIMONIALI (%)	31/12/17	31/12/16	Var.
Common Equity Tier 1 (CET1) ratio	14,8	8,2	6,6
Total Capital ratio	15,0	10,4	4,6
INDICE DI LEVA FINANZIARIA (%)	31/12/17	31/12/16	Var.
Indice di leva finanziaria - Regime Transitorio	6,0	3,2	2,8
RATIO DI LIQUIDITA' (%)	31/12/17	31/12/16	Var.
LCR	199,5	107,7	91,8
NSFR	110,0	87,6	22,4
Encumbered asset ratio *	33,5	49,4	-15,9
Counterbalancing capacity a pronti (mld di euro)	21,1	6,9	14,2

*Rapporto tra il valore contabile di attività e garanzie vincolate e il totale di attività e garanzie (XVII, sezione 1.6, punto 9, del Regolamento UE 2015/79).



Executive summary

Si riepiloga qui di seguito la dinamica dei principali aggregati economici e patrimoniali del Gruppo registrata nel 2017:

- Il Gruppo ha realizzato **Ricavi totali** pari a **4.026 mln di euro** in calo del 6,0% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente per la flessione del Margine di interesse e delle Commissioni nette, solo parzialmente compensata dalla crescita del Risultato netto della negoziazione e delle attività/passività finanziarie (su cui hanno inciso gli effetti positivi del *burden sharing*). La dinamica dei ricavi è influenzata dall'andamento del **Margine di Interesse**, pari a circa **1.788 mln di euro** (-11,5% Y/Y), che ha risentito soprattutto dell'andamento negativo degli attivi fruttiferi, in particolare impieghi con controparte clientela commerciale (contrazione dei volumi medi e calo dei relativi rendimenti), la cui dinamica è stata solo parzialmente attenuata dalla diminuzione degli interessi passivi conseguente alla riduzione del costo della raccolta commerciale, alla scadenza di obbligazioni emesse aventi condizioni più onerose ed agli effetti del *burden sharing*. Le **Commissioni Nette** al 31 dicembre 2017, pari a circa **1.577 mln di euro**, si pongono in calo del 14,3% rispetto a quelle consuntivate l'anno precedente, penalizzate principalmente dalla contabilizzazione del costo della garanzia sulle emissioni governative e dall'avvenuta cessione in data 30 giugno 2017 del ramo d'azienda *merchant acquiring*. Nell'ambito degli altri ricavi, il **Risultato netto della negoziazione e delle attività/passività finanziarie** dell'anno è risultato pari a circa **575 mln di euro** (comprensivi degli effetti connessi all'operazione di *burden sharing*), in aumento rispetto all'anno precedente. Al netto di tali effetti, l'aggregato si porrebbe in riduzione rispetto al 31 dicembre 2016, che era stato caratterizzato da maggiori risultati da trading, cessioni/riacquisto titoli e plusvalenze sulle passività emesse valutate al *fair value*.
- Gli **Oneri Operativi** sono risultati pari a **2.543 mln di euro** (-3,0% Y/Y). Le **Spese per il Personale**, che ammontano a **1.575 mln di euro**, hanno registrato una flessione annua del 2,2% da ricondurre soprattutto alla riduzione degli organici, dovuta in primo luogo alle circa 600 uscite per Fondo di Solidarietà del 1° maggio 2017 e alle successive circa 1.200 del 1° novembre 2017. Le **Altre Spese Amministrative** del 2017 sono risultate pari a circa **704 mln di euro**, in flessione del 11,1% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente che era stato impattato negativamente da costi *one-off* per 37 mln di euro (connessi all'operazione di ricapitalizzazione prevista per fine 2016 non andata a buon fine). Anche al netto di tale componente le Altre spese amministrative evidenziano una dinamica annuale in flessione grazie alle costanti iniziative di contenimento strutturale della spesa, che hanno caratterizzato l'esercizio. Le **Rettifiche di valore nette su attività materiali e immateriali**, pari a circa **263 mln di euro**, risultano superiori ai valori del corrispondente periodo dell'anno precedente per svalutazioni effettuate sia sulle attività materiali (*impairment* su terreni e fabbricati per circa 17 mln di euro) che sulle attività immateriali (svalutazione del *software* per circa 25 mln di euro).
- Le **Rettifiche nette di valore per deterioramento di crediti, attività finanziarie ed altre operazioni** sono risultate pari a circa **5.460 mln di euro**, superiori di 959 mln di euro rispetto a quelle registrate nell'anno precedente. Vi sono ricomprese i) le rettifiche nette registrate da inizio anno sul perimetro oggetto di cessione, a seguito dell'adeguamento al loro valore di realizzo, e gli altri oneri accessori previsti nell'accordo con Quaestio (complessivamente 3,9 mld di euro, già rilevate il 30 giugno 2017); ii) i costi di recupero connessi al contratto di *servicing* pluriennale stipulato con la JV Cerved/Quaestio per la gestione in *outsourcing* di parte delle sofferenze del Gruppo MPS (-170 mln di euro); iii) la svalutazione della partecipazione nel Fondo Atlante (-30 mln di euro, già contabilizzati nella semestrale) e in Banca Popolare di Spoleto (-8 mln di euro); iv) la svalutazione della quota detenuta nello Schema Volontario (per un importo complessivo di -46 mln di euro). Il rapporto tra le rettifiche nette di valore per deterioramento crediti al 31 dicembre 2017 ed i Crediti verso Clientela esprime un **Tasso di Provisioning** di 585 bps e di **172 bps** al netto degli effetti economici e patrimoniali dei crediti in sofferenza oggetto di cessione.
- In conseguenza della dinamica dei suddetti aggregati economici e considerando anche i) la plusvalenza realizzata dalla cessione del ramo d'azienda *merchant acquiring* a CartaSi (+524 mln di



euro, registrata a giugno 2017), ii) gli oneri di ristrutturazione accantonati per la manovra di esodo/fondo del personale (-282 mln di euro), per la chiusura delle filiali (-17 mln di euro) e le spese connesse all'operazione di cartolarizzazione delle sofferenze, alla complessiva operazione di esternalizzazione della piattaforma di recupero crediti in sofferenza e di *servicing* pluriennale per la gestione delle sofferenze alla JV Cerved/Quaestio (complessivamente pari a circa -32 mln di euro), iii) il *reassessment* parziale di DTA da perdite fiscali (+572 mln di euro), maturate e non iscritte in precedenti esercizi, indotto dal recente provvedimento normativo che ha disposto la riduzione del beneficio ACE (cfr. articolo 7 del Decreto Legge nr. 50 del 24 aprile 2017), il Gruppo ha registrato al 31 dicembre 2017 una **perdita pari a 3.502 mln di euro**, a fronte di un risultato negativo pari a 3.241 mln di euro conseguito nel 2016.

- I volumi di **Raccolta Complessiva** a fine dicembre 2017 sono risultati pari a circa **194 mld di euro** con una diminuzione delle masse di circa 9,1 mld di euro sul 31 dicembre 2016, principalmente per effetto del decremento della componente diretta, sulla quale sono pesati gli effetti dell'operazione di *burden sharing* sulla componente obbligazionaria e il decremento dei PCT con controparti istituzionali.
- I **Crediti verso la Clientela** si sono attestati al 31 dicembre 2017 a circa **86,5 mld di euro**, in riduzione di 20,2 mld di euro sul 31 dicembre 2016. La contrazione dell'aggregato registrata nell'anno è concentrata sui PCT con controparti istituzionali e sul comparto dei deteriorati per effetto sia delle maggiori rettifiche su crediti registrate da inizio anno sul perimetro oggetto di cessione a seguito dell'adeguamento al loro valore di realizzo sia della riclassifica dei crediti oggetto di cessione alla voce patrimoniale "Altre Attività" (voce 150 "Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione").
- **L'esposizione netta in termini di Crediti deteriorati**, inclusi nella voce 70 "Crediti verso Clientela" del Gruppo, si è attestata a fine dicembre 2017 a **10,4 mld di euro** (-10,0 mld di euro da inizio anno per le dinamiche sopra descritte). Includendo il portafoglio oggetto di cessione, il valore si attesta a 14,8 mld di euro (-5,5 mld di euro da inizio anno), con un calo dell'incidenza delle sofferenze nette (dal 9,7% di dicembre 2016 all'8,3% del 31 dicembre 2017), delle Inadempienze Probabili (dall'8,5% di dicembre 2016 al 7,6% del 31 dicembre 2017) e delle Esposizioni Scadute (dallo 0,8% di dicembre 2016 allo 0,4% del 31 dicembre 2017). La percentuale di copertura dei crediti deteriorati, comprensivi del portafoglio oggetto di cessione, si è attestata a 67,2% in aumento sul 31 dicembre 2016 di oltre 1.000 bps (di contro la stessa percentuale, al netto di tale portafoglio, si attesterebbe al 50,5%, in diminuzione di 510 bps rispetto a dicembre 2016). L'incremento della copertura è ascrivibile principalmente alle rettifiche di valore sui crediti rientranti nel portafoglio oggetto di cessione per circa -3,9 mld di euro. Il *coverage* delle Sofferenze passa da 64,8% di dicembre 2016 a 77,2% di dicembre 2017 (64,8% al netto di tale portafoglio).
- Per quanto riguarda i coefficienti patrimoniali, al 31 dicembre 2017 il **Common Equity Tier 1 Ratio** si è attestato a **14,8%** (rispetto al 8,2% di fine 2016) ed il **Total Capital Ratio** è risultato pari a **15,0%**, che si confronta con il valore del 10,4% registrato a fine dicembre 2016.
- Al 31 dicembre 2017 la posizione di liquidità operativa presenta un livello di **Counterbalancing Capacity non impegnata** pari a **21,1 mld di euro**, in significativa crescita (circa +14,2 mld di euro) rispetto ai valori registrati al 31 dicembre 2016. Tale dinamica è riconducibile al miglioramento della liquidità commerciale (incremento della raccolta diretta e contestuale riduzione degli impieghi), alle emissioni obbligazionarie con garanzia dello Stato effettuate nel 1Q17 (ai sensi del Decreto Legge n. 23/2016), che hanno permesso la riduzione dell'esposizione con BCE, e all'incremento di cassa derivante dalla quota di aumento di capitale sottoscritto dal MEF.



Panoramica del Gruppo

Il Gruppo Montepaschi è il polo bancario guidato dalla Banca Monte dei Paschi di Siena, con attività prevalente in Italia incentrata nei servizi tradizionali del *retail & commercial banking*.

Il Gruppo è inoltre attivo, tramite proprie società specializzate, in aree di *business* quali il leasing, il factoring, la finanza d'impresa e l'*investment banking*. Il ramo assicurativo-previdenziale è presidiato grazie alla partnership strategica con AXA, mentre l'attività di *asset management* si sostanzia nell'offerta di prodotti d'investimento di case terze indipendenti.

Il Gruppo integra modelli d'offerta tradizionali, operativi attraverso la Rete delle filiali e dei centri specialistici, con un innovativo sistema di servizi digitali e self service, arricchiti dalle competenze della Rete di consulenti finanziari di Banca Widiba.

L'operatività estera è focalizzata sul supporto ai processi di internazionalizzazione delle imprese clienti ed interessa i principali mercati finanziari esteri.

SOCIETÀ'	ATTIVITÀ'
 MONTE DEI PASCHI DI SIENA BANCA DAL 1472	Banca Monte dei Paschi di Siena opera, anche tramite proprie controllate, nei diversi segmenti dell'attività bancaria e finanziaria, da quella tradizionale al credito speciale, all'asset management, alla bancassurance, all'investment banking. Esercita funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo delle Società del Gruppo, nell'ambito degli indirizzi generali definiti dal CdA nel rispetto delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia nell'interesse della stabilità del Gruppo Bancario.
 MPS FIDUCIARIA	L'attività di Monte Paschi Fiduciaria è diretta a soddisfare gli interessi di soggetti privati e di persone giuridiche che desiderano assicurare ai propri patrimoni la massima riservatezza nei confronti di terzi. Monte Paschi Fiduciaria può assumere l'amministrazione di beni in qualità di trustee ed esplicare l'incarico di guardiano (o protector) nell'ambito di trust comunque istituiti.
 MPS CAPITAL SERVICES	MPS Capital Services Banca per le Imprese si propone alla clientela per la soluzione di problematiche finanziarie e creditizie, focalizzando il business sui prodotti di credito, a medio e lungo termine, e di tipo specialistico, sull'attività di corporate finance, sui prodotti di capital markets e di finanza strutturata.
 MPS LEASING & FACTORING	MPS Leasing Factoring è la banca del Gruppo specializzata nello sviluppo e nell'offerta di pacchetti integrati di leasing e factoring per le imprese, gli artigiani ed i professionisti.
 widiba	Widiba (Wise-DIalog-BAnking) è la banca diretta del Gruppo che integra un'offerta self service con le competenze della Rete di consulenti finanziari.
 MPS CONSORZIO OPERATIVO	Consorzio Operativo è il centro di sviluppo e gestione dei sistemi informatici e di telecomunicazione.
 MONTE PASCHI BANQUE  BANCA MONTE PASCHI BELGIO	Monte Paschi Banque SA e Banca Monte Paschi Belgio SA sono le banche del Gruppo a sostegno dell'interscambio commerciale e degli investimenti delle imprese italiane all'estero.



Azionariato

Al 31 dicembre 2017, il capitale sociale di BMPS risulta pari ad Euro 10.328.618.260,14 ed è rappresentato da n. 1.140.290.072 azioni ordinarie, di cui n. 36.280.748 azioni proprie.

Secondo quanto risulta dalle comunicazioni ricevute ai sensi della normativa vigente ed in base alle altre informazioni a disposizione, i soggetti che alla data del 31 dicembre 2017 possiedono, direttamente e/o indirettamente, azioni ordinarie rappresentative di una percentuale superiore al 3% del capitale sociale dell'Emittente e che non ricadono nei casi di esenzione previsti dall'art. 119-bis del Regolamento Emittenti, nonché sulla base di quanto risultante dal sito istituzionale della Consob, sono i seguenti:

Dichiarante	% di azioni possedute sul capitale sociale ordinario
Ministero dell'Economia e delle Finanze	68,247%
Assicurazioni Generali S.p.A.*	4,319%
BMPS S.p.A.**	3,181%

*Quota di tenuta per il tramite di società controllate.

**Azioni proprie detenute dal Gruppo MPS all'esito degli interventi di rafforzamento patrimoniale ai sensi del D.L. n. 237/2016 (come successivamente modificato e convertito in legge) e del D.M. del 27/07/2017.

La quota di capitale detenuta dal MEF è passata dal 4,024% di dicembre 2016 all'attuale 68,247% in seguito alla conclusione della procedura di "ricapitalizzazione precauzionale", richiesta dalla Banca alla Banca Centrale Europea (BCE) a fine dicembre 2016, e dell'operazione di ristoro sul titolo subordinato Upper Tier II 2008-2018.

Nell'ambito della procedura di ricapitalizzazione precauzionale, nel 2017 sono stati realizzati:

- il *burden sharing*, cioè la conversione forzata di tutte le obbligazioni subordinate emesse dalla Banca, per un importo pari a Euro 4.472.909.844,60 con emissione di 517.099.404 nuove azioni, assegnate il 1° agosto 2017
- l'aumento di capitale della Banca per un importo pari a Euro 3.854.215.456,30 a servizio della sottoscrizione di 593.869.870 azioni da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) perfezionatosi l'11 agosto.

A seguito della sottoscrizione dell'aumento di capitale, la quota del MEF è passata dal 4,024% al 52,184%.

Il 23 novembre, la Banca ha comunicato inoltre che, in nome e per conto del MEF, ha acquistato parte delle azioni ordinarie rivenienti dalla conversione del prestito obbligazionario subordinato "Upper Tier II 2008 - 2018" (IT0004352586) e portate in adesione nell'ambito dell'offerta pubblica volontaria parziale di scambio come prevista dal Decreto Legge 23 dicembre 2016, n. 237 (come successivamente modificato e convertito in legge).

A seguito di tale operazione, la quota del MEF è passata dal 52,184% al 68,247%.



Informazioni sul titolo BMPS

Prezzi e andamento del titolo

Il 2017 è stato un anno caratterizzato dal consolidamento della crescita economica, politiche monetarie accomodanti e inflazione stabile, anche se non sono mancati rilevanti eventi geopolitici come le tensioni tra gli Stati Uniti e la Corea del Nord, le elezioni presidenziali in Francia e il tentativo di secessione intrapreso dalla Catalogna. L'anno si chiude quindi, con rialzi significativi per lo S&P 500 e il Nikkei rispettivamente +19,4% e 19,1%. L'Europa non è da meno, con Milano migliore piazza dell'anno con +13,6%; seguono Francoforte +12,5%, Parigi +9,3%, Londra +7,6% e Madrid +7,4%. La performance del FTSE Mib ha beneficiato anche dell'andamento dell'indice FTSE IT Banks che ha chiuso il 2017 con una variazione positiva del 14,9%.

Nel 4° trimestre 2017 gli indici azionari europei hanno mostrato un andamento contrastante, con Londra e Francoforte che chiudono il trimestre in positivo (rispettivamente +4,3% e +0,7%), Parigi in sostanziale pareggio (-0,3%) mentre le altre in negativo: Madrid -3,3% e Milano -3,7%, quest'ultima influenzata pesantemente dalla performance dell'indice del settore bancario italiano FTSE IT Banks, -10,5%.

Il 4° trimestre del 2017 ha anche visto la riammissione in Borsa del titolo BMPS, rimasto sospeso dalle contrattazioni per buona parte dell'anno, in seguito alle delibere Consob del 22 e 23 dicembre 2016 (rispettivamente n. 19833 e n. 19840), in cui si disponeva la sospensione fino al ripristino di un corretto quadro informativo sui titoli emessi o garantiti dalla banca. Il 24 ottobre 2017, la Consob, con delibera n. 20167 ha stabilito la riammissione a quotazione dei titoli a decorrere dal 25 ottobre 2017.

L'azione BMPS che aveva chiuso la giornata del 22 dicembre 2016 a Euro 15,08, ha aperto la seduta del 25 ottobre ad un prezzo pari a Euro 4,10 e ha chiuso a Euro 4,55. Nel periodo di contrattazione del 2017, il titolo ha registrato una performance del -14% (chiudendo l'anno a Euro 3,91) con una media di volumi scambiati giornalmente di circa 3,9 milioni di pezzi.

RIEPILOGO STATISTICO QUOTAZIONI (dal 25/10/2017 al 30/12/2017)

Media	4.06
Minima	3.35
Massima	4.74

Rating

Di seguito le valutazioni delle agenzie di rating al 31 dicembre 2017:

Agenzie di rating	Debito a breve termine	Outlook	Debito a lungo termine	Outlook	Data ultimo aggiornamento
DBRS	R-4	Stabile	B (High)	Stabile	23/08/17
Fitch Ratings	B	-	B	Stabile	11/08/17
Moody's Investors Service	NP	-	B3	Negative	12/07/17

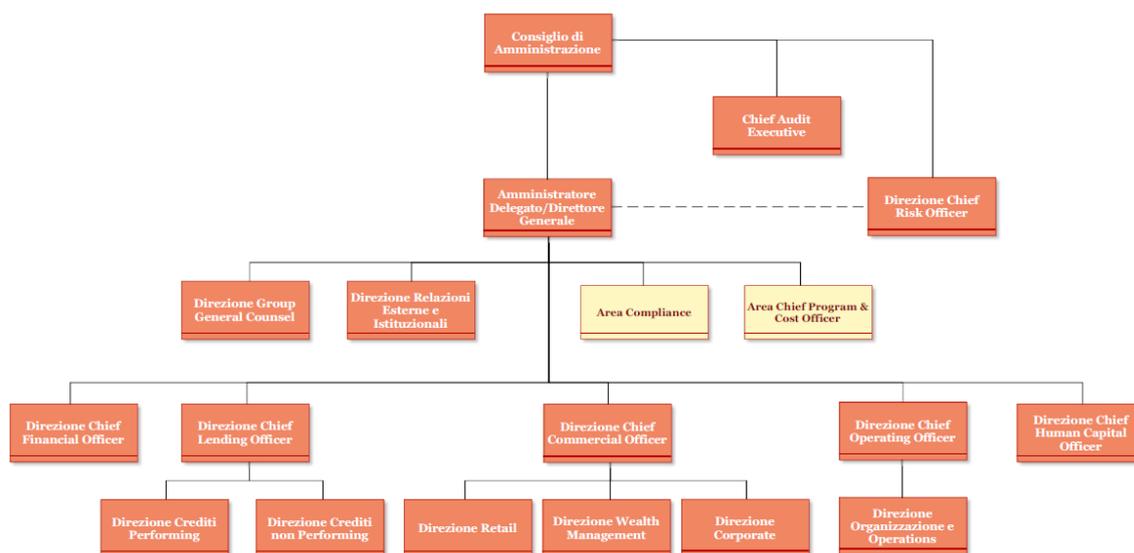
- Il 23 agosto, l'agenzia di rating DBRS ha innalzato il rating a lungo termine a 'B (high)' da 'B (low)' e il rating a breve termine a 'R-4' da 'R-5', modificando l'outlook da 'Under Review Developing' a 'Stabile'
- L'11 agosto, l'agenzia di rating Fitch ha ridotto a "F" e successivamente innalzato a "b" il viability rating della Banca, ha aumentato il rating a lungo termine a "B" con outlook "Stable" da "Rating Watch Evolving" e ha confermato il rating a breve termine a "B" rimuovendo la direzione "Rating Watch Negative".
- Il 12 luglio, l'agenzia di rating Moody's ha innalzato il rating BCA (Baseline Credit Assessment) a "caa1" da "ca" e confermato il rating a lungo termine a "B3". L'outlook del rating a lungo termine è stato portato a "Negative" da "Under Review with Direction Uncertain".



Assetto organizzativo

Banca Monte dei Paschi di Siena, attraverso la propria Direzione Generale, esercita funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo delle Società del Gruppo, nell'ambito degli indirizzi generali definiti dal Consiglio di Amministrazione e nell'interesse della stabilità del Gruppo.

Organigramma della Direzione Generale della Capogruppo al 31.12.2017



La storia organizzativa del 2017 si caratterizza per la realizzazione delle iniziative di riassetto dei perimetri di responsabilità, delineate dal nuovo modello organizzativo approvato dal CdA nel IV° trimestre del 2016 e che nello stesso periodo aveva trovato realizzazione limitatamente ai primi livelli di riporto ed al primo step di riconfigurazione organizzativa delle filiere CCO e CHCO.

Oltre al completamento della messa a terra del nuovo modello organizzativo che ha riguardato pressoché tutti gli ambiti di responsabilità della Capogruppo sia pure con livelli di profondità ed impatto diversi, sono state progettate e realizzate altre ottimizzazioni che, per le filiere che ne sono state interessate, hanno contribuito a consegnare un disegno degli assetti coerente con i razionali di riferimento che ne sono stati la fonte di ispirazione in termini di focalizzazione e attribuzione chiara delle responsabilità, semplificazione di strutture e processi, rafforzamento dei meccanismi di governo e dei presidi specialistici, adeguatezza organizzativa alle prescrizioni degli Organismi di Vigilanza e tesi a facilitare la realizzazione del Piano di Ristrutturazione della Banca concordato con le Autorità preposte.

Di seguito la panoramica degli interventi più rappresentativi articolati per filiera.

- In ambito **Chief Audit Executive (CAE)**, le linee guida del riassetto hanno previsto la riduzione dei riporti diretti al CAE e la migliore focalizzazione degli ambiti specialistici attraverso la costituzione di un nuovo centro di responsabilità (Area Revisione Specialistica) che ha aggregato al proprio interno le funzioni Credit, Risk, Fraud e IT/Operation.
- In ambito **Chief Risk Officer (CRO)**, le linee guida del riassetto hanno previsto il rafforzamento dei processi di governo dei fenomeni aziendali di controllo del rischio, stabilendo univoca allocazione delle responsabilità attraverso la costituzione di funzioni organizzative focalizzate su segmenti omogenei di rischiosità. La manovra organizzativa che ne è scaturita ha previsto la costituzione di Aree speculari alle funzioni oggetto di prevalente interazione (Area Lending Risk Officer, Area Financial Risk Officer, Area Operating Risk



Officer). Nella stessa logica ed in ottica di valorizzazione della cultura del rischio, si è proceduto a rivedere l'articolazione interna del Comitato Gestione Rischi, introducendo sessioni specifiche per segmento omogeneo e per funzione interessata.

- In ambito **Direzione Group General Counsel (GGC)**, le linee guida del riassetto hanno previsto il rafforzamento della *governance* con la riconduzione nel presidio diretto del GGC delle funzioni tecnico/specialistiche e la migliore focalizzazione del presidio organizzativo su consulenza legale e materia societaria attraverso le seguenti manovre:
 - riconduzione a diretto riporto del GGC delle funzioni Assistenza Giudiziale e Penale e Promozione Finanziaria
 - revisione dell'assetto interno di Area Legale e Societario con la costituzione di due centri di competenza specializzati e focalizzati rispettivamente in ambito consulenza legale ed in ambito societario
 - rafforzamento della relazione con il territorio attraverso la costituzione della filiera specialistica legale per la trasmissione e l'applicazione degli indirizzi strategico/operativi

- In ambito **Relazioni Esterne**, le linee guida del riassetto hanno previsto la necessità di dotare la Banca di un impianto organizzativo solido ed in grado di assicurare adeguato sostegno ai Vertici dell'azienda nelle relazioni con i media e le istituzioni locali e nazionali.
 La manovra organizzativa che ne è scaturita ha previsto la costituzione della nuova Direzione Relazioni Esterne ed Istituzionali con la mission di svolgere attività di relazione esterna e di rappresentanza in sede istituzionale, gestire le esigenze di comunicazione con i media del Top Management e svolgere il ruolo di osservatore dei contenuti divulgati dai media stessi.

- In ambito **Chief Financial Officer (CFO)**, le linee guida del riassetto hanno previsto la identificazione di un governo unitario delle responsabilità relative agli ambiti di M&A, Investor Relations e Partecipazioni allo scopo di massimizzare le sinergie, in un'ottica di univocità di indirizzi e valorizzazione dell'integrazione degli ambiti specialistici presidiati.
 La manovra organizzativa che ne è scaturita ha previsto la costituzione di una unica Area in cui sono confluite le responsabilità relative agli ambiti Investor, M&A e Partecipazioni con integrazione delle responsabilità in precedenza distribuite su due Aree distinte.
 Per favorire la realizzazione del Piano di ristrutturazione della Banca, nello stesso ambito si è proceduto alla revisione del modello di governo dei principali progetti di cambiamento e delle iniziative a sostegno del processo di trasformazione, necessario a realizzare gli obiettivi stabiliti.
 In tal senso, allo scopo di supportare i Vertici Aziendali e monitorare le strutture impegnate nel percorso di cambiamento intrapreso, la Banca si è dotata di un centro di responsabilità focalizzato e qualificato, in possesso di leve adeguate per indirizzare i processi decisionali e facilitare la realizzazione degli obiettivi.
 La soluzione organizzativa ha previsto la costituzione di una Area **Chief Program & Cost Officer**, a riporto dell'Amministratore Delegato, presso la quale sono state convogliate le responsabilità di Governo Progetti prima allocate in ambito CFO, relative alla definizione e gestione del Piano Progetti e monitoraggio dello stesso in termini di andamento esecutivo, con focus dedicato al monitoraggio delle principali iniziative di Piano, determinanti ai fini del conseguimento degli obiettivi previsti dal Piano, con particolare riferimento alle iniziative di riduzione dei costi.

- In ambito **Chief Lending Officer (CLO)**, le linee guida del riassetto hanno previsto il rafforzamento del modello di *governance* del Portafoglio Creditizio e degli obiettivi di Piano Industriale e la rifocalizzazione delle 2 Business line creditizie dedicate all'*execution* (rispettivamente sui crediti *Performing* e *Non Performing*) attraverso le seguenti principali manovre, il cui primo step si è così sostanzialmente articolato in:



- creazione di una funzione dedicata al governo del portafoglio creditizio (Area Credit Portfolio Governance) in cui sono confluite anche le responsabilità di definizione delle politiche creditizie
 - costituzione della nuova Direzione Crediti Performing e ridenominazione della ex Direzione Crediti & Asset Problematici in Direzione Crediti Non Performing
 - costituzione delle Aree Credito Territoriali, poste a riporto della Direzione Crediti Performing e definite come strutture “mirror” ed organizzativamente paritetiche alle Aree Territoriali che mantengono il presidio del business. In parallelo con tale intervento, è stato altresì attuato il trasferimento delle responsabilità in materia di valutazione e delibera nei confronti delle controparti estere dalla funzione di Business alla funzione Crediti. A seguire è stato concretizzato il completamento della separazione delle filiere commerciale e creditizia con il trasferimento verso le Aree Credito Territoriali delle autonomie in precedenza assegnate alle funzioni di Business del territorio (Aree Territoriali/DTM). In parallelo, in adeguamento alle raccomandazioni degli Organismi di Vigilanza, si è proceduto con una revisione delle autonomie creditizie ai massimi livelli, eliminando un organismo collegiale (Comitato Credito Affidamenti Rilevanti) e redistribuendone i poteri sul C.d.A. e sul Comitato Credito e Politiche Creditizie.
- In ambito **Chief Commercial Officer (CCO)**, la trasformazione avviata con la revisione delle strutture interne alla Direzione ha trovato il suo completamento con la messa a terra della manovra organizzativa sul territorio: a far tempo da fine marzo 2017 le Aree Territoriali si sono infatti ridotte da 8 a 6, con ridisegno dei perimetri geografici e contestuale riduzione delle strutture di supporto di promanazione COO e CHCO per il presidio dei rispettivi ambiti di intervento.
 - In ambito **Chief Operating Officer (COO)**, le linee guida del riassetto hanno previsto il rafforzamento della strategia di governo dei costi operativi anche mediante riduzione del numero dei riporti diretti al COO, la focalizzazione del presidio dedicato alla qualità dei servizi operativi ai clienti e la valorizzazione del ruolo guida nella semplificazione delle procedure informatiche attraverso le seguenti manovre:
 - costituzione di un nuovo forte centro di responsabilità (Direzione Organizzazione e Operations) che ha aggregato il governo della macchina operativa rappresentato dal presidio e sviluppo dei processi e dall'*execution* delle attività operative svolte sia all'interno che in outsourcing
 - integrazione delle responsabilità di Organizzazione e Demand Management, allo scopo di massimizzare univocità di indirizzi, continuità e coerenza nel servizio offerto in termini di presidio ed evoluzione delle strutture e dei processi e di correlati sviluppi IT
 - rafforzamento della filiera organizzativa sul territorio attraverso la costituzione di nuovi presidi specializzati derivanti dalla separazione delle filiere organizzazione e risorse umane in precedenza unificate
 - ottimizzazione dell'assetto e rafforzamento dei presidi specialistici della Sicurezza con la costituzione di centri di responsabilità specialistici dedicati al presidio della sicurezza fisica e logica e valorizzazione del presidio dei costi con la costituzione di un centro di competenza esclusivo a diretto riporto del Responsabile della funzione Acquisti e Cost Management
 - In ambito **Chief Human Capital Officer (CHCO)**, le linee guida del riassetto hanno previsto il rafforzamento della filiera organizzativa sul territorio attraverso la costituzione dei presidi specializzati sulle risorse umane in analogia e contestualità alla manovra realizzata in ambito COO. Si è altresì proceduto alla costituzione di una funzione focalizzata sulla Comunicazione Interna scorporandone le responsabilità dalla struttura di segreteria tecnica.



Relativamente ai processi di Rete, sono proseguiti gli interventi orientati a migliorare la qualità del lavoro, liberare il tempo commerciale ed incrementare la qualità del servizio offerto al cliente, riducendo i tempi di risposta/erogazione del servizio attraverso la razionalizzazione delle attività "amministrative" e dei costi per la gestione documentale, con un forte orientamento alla revisione dei processi in logica digitale.



Sistemi di governo e controllo

Corporate governance

Per la Banca, la *corporate governance* ha una rilevanza che va oltre la sua tradizionale dimensione tecnica, ovvero un complesso di norme e di strutture coordinate che disciplinano i rapporti tra gli azionisti e tra questi e gli amministratori ed il *top management*. In coerenza con la propria missione, essa è considerata strumento di relazioni con tutti gli *stakeholder*.

Gli organi della Banca operano in modo da perseguire il corretto funzionamento dell'impresa nella sua complessità.

Attraverso un sistema di governo societario equo e trasparente e un Codice Etico condiviso, la Banca si è data delle regole che assicurano che le legittime aspettative di tutti gli *stakeholder* vengano integrate negli obiettivi aziendali.

Il complessivo sistema di governo societario fa riferimento al Codice di Autodisciplina delle società quotate emanato da Borsa Italiana, per cui sono assicurati: una chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità, l'appropriato bilanciamento dei poteri, l'equilibrata composizione degli organi societari, l'efficacia dei controlli, il presidio di tutti i rischi aziendali, l'adeguatezza dei flussi informativi e la responsabilità sociale d'impresa.

In particolare, il sistema di amministrazione e controllo comprende: il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale e l'Assemblea dei Soci. Sono inoltre presenti: l'Amministratore Delegato e quattro comitati interni al Consiglio, segnatamente Comitato Rischi, Comitato Nomine, Comitato Remunerazione e Comitato per le Operazioni con le Parti Correlate.

Il sistema di controllo interno messo in atto dalla Banca, intende assicurare processi di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi, idonei a consentire una conduzione dell'azienda sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

Per approfondimenti si veda la "Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari", disponibile nel sito web della Banca (<https://www.gruppomps.it/corporate-governance/relazioni-corporate-governance.html>)

Il governo dei rischi

Le strategie di governo dei rischi sono definite in coerenza con il modello di business del Gruppo, con gli obiettivi a medio termine del Piano di Ristrutturazione e con i vincoli esterni di natura normativa e regolamentare.

Le politiche relative all'assunzione, gestione, copertura, monitoraggio e controllo dei rischi sono definite dal CdA della Capogruppo. In particolare il CdA definisce e approva periodicamente gli indirizzi strategici in materia di governo dei rischi ed esprime quantitativamente il livello complessivo di propensione al rischio di tutto il Gruppo, in coerenza con il Budget annuo e le proiezioni pluriennali.

Il CdA della Capogruppo definisce il Risk Appetite Framework (RAF) complessivo per tutto il Gruppo e approva almeno annualmente il "Group Risk Appetite Statement" (RAS). Alla Funzione di Controllo dei Rischi è assegnato in particolare il compito di effettuare il monitoraggio trimestrale degli indicatori, predisporre un'informativa periodica al CdA e attivare i processi di escalation/autorizzativi in caso di sconfinamento.

Il RAS rappresenta un momento fondamentale in termini di definizione della strategia di rischio del Gruppo. Vengono individuati gli obiettivi/vincoli di rischio e declinati gli indicatori anche per Business Unit/Legal Entity (c.d. «cascading down» del Risk Appetite). Ciò muove nella direzione di accrescere la Risk Culture di Gruppo e responsabilizzare pienamente tutte le Unità Organizzative rilevanti al rispetto e al perseguimento degli obiettivi di propensione al rischio, come richiesto dalle normative e suggerito anche dalle *best practice*.



Il complessivo impianto di RAF è declinato per le principali Business Unit e Legal Entity del Gruppo, anche in termini di limiti operativi sui vari comparti di business e formalizzato in politiche di governo e processi di gestione sui vari rischi aziendali.

Il Processo di Risk Appetite è strutturato in modo da essere coerente con i processi ICAAP e ILAAP e con i processi di Pianificazione e Budget e di Recovery, sia in termini di governo, ruoli, responsabilità, metriche, metodologie di stress test e monitoraggio dei *key risk indicators*.

Il Governo dei rischi di Gruppo è garantito in modo accentrato dal CdA della Capogruppo, sotto la cui supervisione e responsabilità sono ricondotti anche l'aggiornamento e l'emanazione di policy e regolamentazioni interne, nell'ottica di promuovere e garantire una sempre maggiore e più capillare diffusione della cultura del rischio a tutti i livelli della struttura organizzativa. La consapevolezza dei rischi e la corretta conoscenza e applicazione dei processi e dei modelli interni a presidio di tali rischi - soprattutto per quelli validati a fini regolamentari - costituiscono il presupposto fondamentale per una efficace, sana e prudente gestione aziendale.

L'incorporazione nelle politiche di remunerazione e incentivazione del personale dei macro indicatori di rischio e di performance risk-adjusted, coerenti con il RAF, rappresenta una ulteriore leva per promuovere la consapevolezza dei comportamenti agiti da tutte le risorse e l'accrescimento di una sana cultura del rischio.

Nel corso del 2017 sono proseguite le iniziative interne volte a garantire la continua *compliance* con le disposizioni normative nazionali ed internazionali. In tema di *risk management* sono state aggiornate in particolare le normative interne di riferimento per la gestione del Rischio Tasso di Interesse del Banking Book, del Rischio di Credito, del Rischio di Mercato, del processo ICAAP, del processo ILAAP e quello di Convalida Interna.

È stato altresì finalizzato l'invio dei packages ICAAP e ILAAP al Regulator secondo le prescrizioni normative della BCE riguardanti "*Technical implementation of the EBA Guidelines on ICAAP/ILAAP information for SREP Purposes*".

Sono state inoltre attivate iniziative finalizzate a rafforzare la Governance del Gruppo in materia di *risk reporting* per garantire la conformità con le indicazioni del Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria (Paper BCBS n.239) che chiede alle banche di rilevanza sistemica l'adozione di una serie di principi per garantire un'accurata aggregazione dei dati di rischio e un'efficiente processo di *reporting*, con l'avvio di una progettualità dedicata che ha anche portato all'emanazione della «Direttiva di Gruppo in materia di Integrated Risk Reporting».

In tema di promozione della Risk Culture all'interno del Gruppo, oltre a proseguire con le iniziative rivolte agli Organi (cicli di *board induction* su temi specifici), nell'anno sono state avviate anche iniziative formative generali (corsi on-line) rivolte a tutto il personale in tema di *risk management*, gestione e mitigazione dei rischi e altri interventi formativi mirati in aula.

Il Gruppo Montepaschi rientra tra le banche italiane che sono assoggettate al Meccanismo Unico di Vigilanza della BCE (*Single Supervisory Mechanism*).



Sistemi di Compliance

Nell'ambito del più ampio sistema di controllo interno, la Funzione Compliance della Capogruppo, governa in modo autonomo e indipendente il rischio di non conformità a livello di Gruppo, riportando periodicamente agli organi di vertice aziendali e alle Autorità di Vigilanza in ordine al complessivo stato di conformità su sistemi, processi e operatività.

Nel 2017 è stato implementato uno specifico “Piano di Rafforzamento della Funzione Compliance”, finalizzato a soddisfare le esigenze rappresentate dalla Banca Centrale Europea. Tale Piano ha comportato una revisione generale del modello organizzativo adottato, con:

- l'accentramento in Capogruppo delle funzioni compliance delle controllate italiane e revisione dei flussi informativi con Banche e Filiali estere;
- il superamento del «Modello di Compliance diffusa», mediante accentramento presso la Funzione Compliance di BMPS delle attività operative prima affidate ai presidi Specialistici di Conformità, con contestuale rafforzamento del presidio sui n.2 Presidi Specialistici rimanenti (Tax Compliance e Salute e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro);
- la definizione di uno specifico «Protocollo di Collaborazione» tra le funzioni Compliance e Internal Audit e la revisione dell'intero impianto normativo di Compliance.

Nel 2017 sono state realizzate ulteriori iniziative, con particolare riferimento:

- alle previsioni in materia di conformità ICT (Circolare n. 285 della Banca d'Italia) e di contrasto internazionale all'evasione fiscale (FATCA/CRS);
- alla trasparenza bancaria, con conclusione degli interventi programmati nel piano inviato alla Banca d'Italia nel 2013;
- all'usura, con l'adeguamento delle procedure di controllo alle nuove Istruzioni di Vigilanza di Banca d'Italia emanate nel corso del 2016;
- alla tutela dei dati personali, per perfezionare il sistema di tracciabilità delle operazioni bancarie effettuate dai dipendenti;
- ai sistemi di pagamento, con adeguamento alle misure previste dalle nuove disposizioni della Direttiva Europea (PSD2), in vigore dal gennaio 2018;
- ai servizi di investimento, con la definizione e la realizzazione degli interventi necessari ad adempiere, a partire dal gennaio 2018, al Regolamento PRIIPs, alla Direttiva MiFID II e al Regolamento MiFIR.

Executive Remuneration Policy

Le politiche di remunerazione e incentivazione, adottate dal Gruppo, sono descritte ogni anno nella “Relazione sulla Remunerazione”, redatta ai sensi dell'articolo 123-ter del Testo Unico della Finanza, sottoposta all'approvazione dell'Assemblea dei Soci.

(<https://www.gruppompis.it/corporate-governance/remunerazione.html>)

La valorizzazione delle professionalità e l'adozione di scelte gestionali orientate alla creazione di valore nel lungo periodo, rispecchiano una cultura aziendale basata sull'etica della responsabilità, sul forte spirito di appartenenza e su una costante attenzione alla crescita del capitale umano, nel rispetto delle politiche di prudente gestione del rischio. In tale ottica, il Gruppo ha approvato uno specifico piano strutturato di gestione affinché il passaggio dalle strategie di *business* ai risultati sia garantito anche attraverso l'attivazione di iniziative che assicurino un percorso continuo d'ingaggio dei dipendenti, valorizzazione del merito, opportunità di crescita professionale e una leadership distintiva, diffusa, basata sulla misurazione della *performance* e delle responsabilità agite. In particolare l'elemento caratterizzante per i livelli manageriali è la cosiddetta pesatura delle posizioni aziendali (*grade*) in base alla loro reale incidenza sul *business*.



Canali distributivi

Il Gruppo opera in un'ottica di sviluppo e razionalizzazione della propria rete distributiva, coniugando il presidio del territorio con il potenziamento dei canali innovativi.

Gli sportelli domestici tradizionali sono affiancati dai centri commerciali specialistici, che curano il seguimiento relazionale e la gestione specifica di particolari segmenti di clientela (es. Piccole Medie Imprese, Private, Enti, ecc.) e da n. 606 Consulenti Finanziari (-22 rispetto al 31 dicembre 2016) che svolgono la loro attività disponendo di uffici aperti al pubblico distribuiti su tutto il territorio nazionale (aumentati di 1 unità rispetto alla situazione al 31 dicembre 2016).

GRUPPO MONTEPASCHI - PRESENZA TERRITORIALE DOMESTICA AL 31/12/2017													
Regione	Sportelli domestici ^(*)	Inc.	Centri specialistici ^(**)								Uffici di Promozione Finanziaria		
			PMI	Corporate	Private Top	Private	Enti	Corporate Top	Tot.	Inc.	Uffici di Promozione Finanziaria	Inc.	
Emilia Romagna	115	6,6%	7			7	5			19	8,2%	7	6,1%
Friuli Venezia Giulia	47	2,7%	3			2	2			7	3,0%	3	2,6%
Liguria	21	1,2%	2			1	1			4	1,7%	4	3,5%
Lombardia	247	14,2%	7	3	1	9	6			26	11,2%	10	8,7%
Piemonte	41	2,3%	3			2	2			7	3,0%	2	1,7%
Trentino Alto Adige	3	0,2%								0	0,0%	0	0,0%
Valle d'Aosta	4	0,2%								0	0,0%	0	0,0%
Veneto	230	13,2%	14	1	1	8	7			31	13,3%	5	4,3%
Nord Italia	708	40,6%	36	4	2	29	23	0	94	40,3%	31	27,0%	
Abruzzo	38	2,2%	3			2	2			7	3,0%	3	2,6%
Lazio	151	8,7%	8		1	7	5			21	9,0%	15	13,0%
Marche	45	2,6%	4			2	2			8	3,4%	4	3,5%
Molise	8	0,5%	1							1	0,4%	1	0,9%
Toscana	363	20,8%	17	1	2	17	10			47	20,2%	8	7,0%
Umbria	45	2,6%		2		2				4	1,7%	4	3,5%
Centro Italia	650	37,2%	33	3	3	30	19	0	88	37,8%	35	30,4%	
Basilicata	10	0,6%					1			1	0,4%	2	1,7%
Calabria	45	2,6%	2				2			4	1,7%	3	2,6%
Campania	97	5,6%	5	1	1	4	3			14	6,0%	20	17,4%
Puglia	104	6,0%	6			5	4			15	6,4%	16	13,9%
Sardegna	14	0,8%	1			1	1			3	1,3%	2	1,7%
Sicilia	117	6,7%	4	1		4	5			14	6,0%	6	5,2%
Sud e Isole	387	22,2%	18	2	1	14	16	0	51	21,9%	49	42,6%	
Totale	1.745	100,0%	87	9	6	73	58	0	233	100,0%	115	100,0%	

(*) Segnalazioni all'Istituto di vigilanza di Banca d'Italia.

(**) di cui n. 23 segnalazioni all'Istituto di vigilanza di Banca d'Italia in quanto centro non consedente con filiale.

A fine 2017 la **Rete Italia** conta **n. 1.745 sportelli** censiti all'Organo di Vigilanza, con una riduzione di n. 287 punti operativi rispetto al 31 dicembre 2016¹ in attuazione delle iniziative previste dal Piano di Ristrutturazione (-115 punti operativi nell'ultimo trimestre).

Il Gruppo si avvale anche di **n. 233 Centri Specialistici** (-18 rispetto al 31 dicembre 2016), di cui n. 154 dedicati alle Imprese ed Enti e n. 79 alla clientela Private.

Il Gruppo vanta un parco **ATM** composto da **n. 2.954 apparecchiature** (+86 unità rispetto al 31 dicembre 2016), delle quali n. 2.539 consedenti con gli sportelli tradizionali (n. 2.081 di queste sono ubicate in locali con ingresso indipendente accessibili anche al di fuori dell'orario di sportello) e n. 415 installati in luoghi pubblici ad alto potenziale di operatività, di cui n. 153 all'interno di enti/aziende. Le

¹ Spin-off di sportelli con successiva chiusura.



apparecchiature ATM dotate di funzionalità “*cash in*” sono n. 973, di cui n. 549 ubicate in Area *Self* e n. 424 interne alle filiali. L’incremento del parco ATM risulta concentrato nell’ultimo trimestre 2017 (+213 unità), con particolare riguardo agli ATM “*cash in - cash out*” in linea con quanto previsto dal progetto di revisione del modello di *business Retail* finalizzato al potenziamento nell’utilizzo dei canali remoti e all’ottimizzazione delle *service line*.

In ambito internazionale il Gruppo è presente con una **Rete Estera**, distribuita geograficamente sulle principali piazze finanziarie ed economiche, nonché nei paesi emergenti a maggior tasso di sviluppo e/o con maggiori rapporti con l’Italia, attualmente così articolata: **n. 4 filiali operative** (a Londra, New York, Hong Kong e Shanghai), **n. 10 uffici di rappresentanza** (in aree target della UE, Europa Centro-Orientale, Nord Africa, India e Cina), **n. 2 banche di diritto estero** (MP Belgio con n. 7 dipendenze in Belgio e MP Banque con n. 14 filiali in Francia).

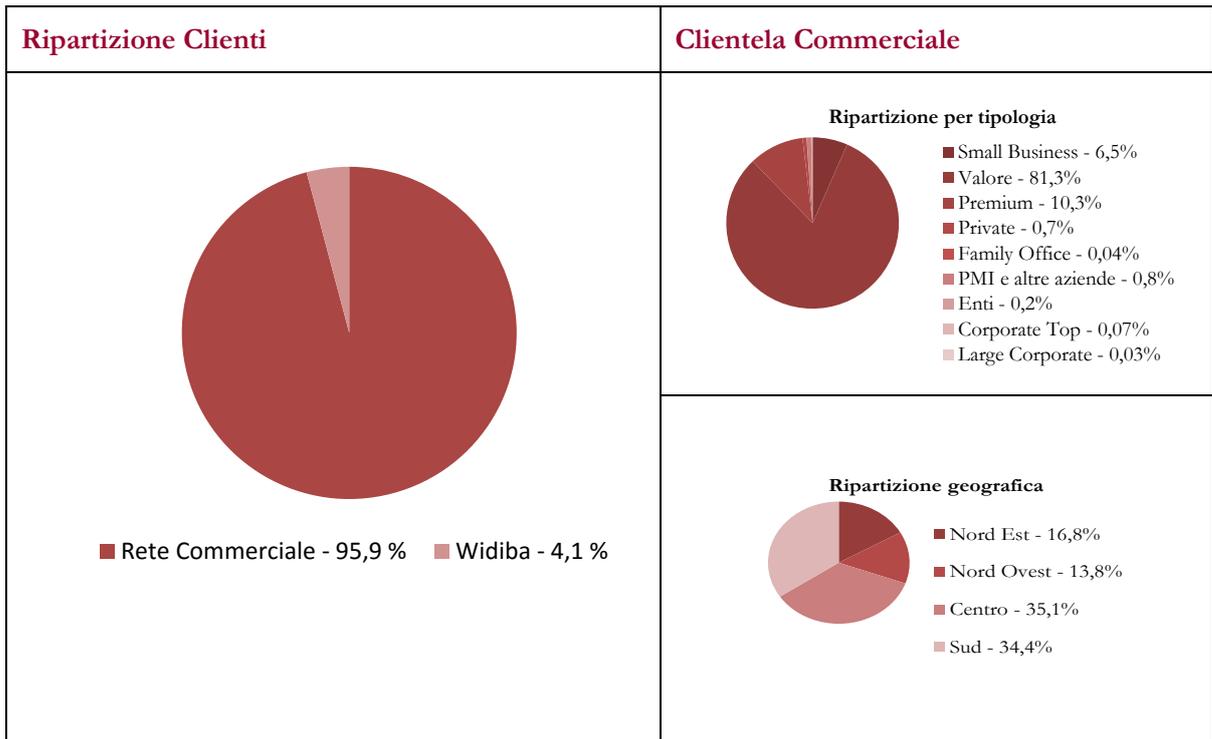
Oltre alla presenza fisica sul territorio, la Capogruppo offre alla propria clientela servizi bancari tramite canali telematici attraverso i prodotti di Multicanalità Integrata per la clientela Retail e per la clientela Corporate. Al 31 dicembre 2017 i contratti relativi a tutti i servizi telematici sono pari a n. 2.040.214 corrispondenti a n. 1.059.363 posizioni attive (+13.783 rispetto al 31 dicembre 2016). I clienti attivi dei servizi Multicanalità Retail sono n. 969.693 (riferibili a n. 1.875.195 contratti) mentre quelli Corporate sono n. 89.670 (per n. 165.019 contratti).



Patrimonio clienti

Al 31 dicembre 2017 il Gruppo intrattiene rapporti con circa 4,9 milioni di clienti (a fronte di 5,1 milioni al 31 dicembre 2016) così suddivisi:

- 4,7 milioni circa (in calo rispetto al 31 dicembre 2016) sono gestiti dalla Rete Commerciale della Capogruppo Banca Monte dei Paschi;
- 0,2 milioni circa (in aumento rispetto al 31 dicembre 2016) sono gestiti in via esclusiva da Widiba, la Banca On Line del Gruppo.



A fine 2017 gli indicatori di *Retention* e *Acquisition* si sono attestati rispettivamente a 92,5% e 3,4%, evidenziando rispetto al 2016 una lieve riduzione della *Retention* ed una stabilità dell'*Acquisition* (rispettivamente 92,7% e 3,4%). La dinamica di tali indicatori ha risentito sia del contesto economico che delle operazioni di chiusura filiali nell'ambito del progetto di ottimizzazione della Rete.



Contesto di riferimento

Il 2017 è stato un anno durante il quale è proseguita la transizione dell'economia globale verso un ambiente di crescita robusta. La crescita del Pil nelle principali aree si è riportata su livelli vicini al potenziale, ed è stimata al 2,3% negli USA (dal 1,5% del 2016), al 2,3% nell'area euro (dal 1,8%) e al 1,7% in Giappone (dal 1%). La maggiore crescita e l'associato miglioramento del mercato del lavoro emerso in tutte le aree non ha tuttavia determinato l'attesa maggiore vivacità dei salari e dei prezzi. L'inflazione, dopo l'accelerazione del 2016 e dei primi mesi del 2017, ha registrato un nuovo declino, chiudendo l'anno sotto il 2% negli USA (deflatore dei consumi *core*) e sotto l'1% nell'area euro (indice armonizzato *core*).

L'assenza d'inflazione non ha comunque impedito alla Fed e alla BCE di avviare il percorso di graduale ritiro dalle politiche accomodanti che hanno caratterizzato il periodo post-crisi. Sotto questo aspetto i due eventi più rilevanti sono stati l'avvio in ottobre della fase di riduzione del bilancio della Fed, attraverso il non completo reinvestimento dei proventi dei titoli obbligazionari detenuti in portafoglio e l'annuncio, nello stesso mese, da parte della BCE, di una riduzione degli acquisti mensili a 30.000 milioni di euro nel periodo gennaio – settembre 2018. La Fed ha anche provveduto a rialzare per tre volte i tassi ufficiali portando il *range* sui *Fed Funds* al 1,25-1,50%.

Il 2017 è stato caratterizzato da un calendario politico molto intenso in Europa, con consultazioni elettorali in Olanda, Francia e Germania. In particolare le elezioni presidenziali francesi di aprile hanno prodotto un risultato apprezzato dai mercati finanziari e favorevole per le prospettive dell'Unione Europea. Sul fronte della *Brexit*, le elezioni anticipate nel Regno Unito hanno indebolito la posizione del primo ministro May nelle negoziazioni con l'Unione Europea iniziate il 19 giugno. Negli USA il tema dominante è stato il primo anno dell'amministrazione Trump, il cui principale risultato in termini di politica economica è stato il varo della riforma fiscale in chiusura d'anno.

All'interno di un contesto macro globale estremamente favorevole, l'economia italiana ha messo a segno una crescita, che dovrebbe collocarsi attorno all'1,5% in media d'anno, decisamente superiore alle attese di inizio anno. A questo risultato hanno contribuito i consumi delle famiglie e una ritrovata vivacità degli investimenti, che hanno beneficiato di una serie di specifiche misure fiscali. Un ambiente ciclico più favorevole rende molto probabile il raggiungimento dell'obiettivo di finanza pubblica di un rapporto tra deficit e Pil del 2,1%, obiettivo che comprende una discreta dose di flessibilità negoziata con la Commissione Europea. Anche in Italia, così come negli altri principali paesi, la dinamica dell'inflazione, seppur in ripresa, è stata molto debole, con un indice armonizzato che chiude il 2017 all'1,3% in media d'anno, dopo la variazione leggermente negativa (-0,1%) registrata nel 2016. Sul fronte politico gli ultimi mesi del 2017 hanno visto il varo della nuova legge elettorale e, in chiusura d'anno, lo scioglimento delle Camere. Le elezioni politiche sono state fissate per il 4 marzo 2018.

Sui mercati finanziari, il 2017 è stato un anno estremamente positivo per gli investitori. I maggiori indici azionari hanno messo a segno apprezzamenti compresi tra il 10% dello Euro Stoxx e il 19% dello S&P500 e del Nikkei. In questo contesto il FTSEMIB è salito del 13,6%. Il combinato disposto di crescita in accelerazione, inflazione debole e politiche monetarie ancora accomodanti hanno lasciato i rendimenti obbligazionari governativi in un intervallo relativamente ristretto. In particolare il BTP decennale ha oscillato tra l'1,65% e il 2,35%, chiudendo l'anno nel punto medio di questo intervallo, attorno al 2%.



Eventi rilevanti dell'esercizio 2017

In data **20 gennaio 2017** la Capogruppo ha comunicato di aver ricevuto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze il decreto con il provvedimento di concessione della garanzia dello Stato a sostegno dell'accesso alla liquidità ai sensi del Decreto Legge n. 237/2016 e di aver prontamente avviato le attività propedeutiche alle emissioni dei titoli con garanzia dello Stato.

La Capogruppo ha effettuato, in data **25 gennaio 2017**, due emissioni di titoli con garanzia dello Stato, ai sensi del Decreto Legge n. 237/2016, per un importo complessivo di 7 mld di euro: la prima emissione ha scadenza 20/1/2018, cedola dello 0,5% e nominale 3 mld di euro, la seconda ha scadenza 25/1/2020, cedola dello 0,75% e nominale di 4 mld di euro. I titoli, assistiti da garanzia dello Stato ai sensi del Decreto Legge n. 237/2016, sono stati sottoscritti interamente dall'emittente e in parte venduti sul mercato e in parte utilizzati come collaterale a garanzia di operazioni di finanziamento o di *collateral swap*. In data 31 gennaio 2017, l'agenzia di rating DBRS ha assegnato un giudizio di rating ai due titoli con garanzia dello Stato emessi in data 25 gennaio 2017 ai sensi del Decreto Legge n. 237/2016. Relativamente all'emissione "Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. 360 giorni 0,50% 20.01.2018 con garanzia dello Stato - ISIN IT0005240491", DBRS ha assegnato un *rating* a breve termine, pari a R-1 (*low*). Relativamente all'emissione "Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. 0,75% 25.01.2020 con garanzia dello Stato - ISIN IT0005240509", DBRS ha assegnato un *rating* a lungo termine pari a BBB (*high*). La tendenza per entrambe le emissioni è valutata "Stabile". In considerazione della garanzia incondizionata e irrevocabile dello Stato Italiano, i *rating* e la tendenza sono allineati a quelli della Repubblica Italiana.

In data **3 febbraio 2017**, la Capogruppo comunica di aver raggiunto un accordo vincolante con Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane S.p.A. ("ICBPI"), società leader nella gestione dei servizi di pagamento a livello nazionale e internazionale, per la cessione delle attività riconducibili al ramo d'azienda relativo al *business* del "Merchant Acquiring" sulla base di un *enterprise value* di 520 milioni di Euro. L'operazione prevede inoltre che BMPS e ICBPI, tramite la sua controllata CartaSi S.p.A., stipulino una partnership di durata decennale per lo sviluppo e il collocamento, per il tramite della rete distributiva del Gruppo MPS, di prodotti e servizi di pagamento a supporto della clientela attuale e prospettica del Gruppo. Il *closing* dell'operazione è subordinato al soddisfacimento di alcune condizioni sospensive standard per operazioni di questo tipo, tra cui l'espletamento obbligatorio della procedura sindacale di Legge e di Contratto, l'ottenimento dell'autorizzazione da parte della Banca d'Italia e dell'autorità antitrust.

In data **6 febbraio 2017**, l'agenzia *Fitch Ratings* ha assegnato un giudizio di rating ai due titoli con garanzia dello Stato emessi dalla Banca in data 25 gennaio 2017 ai sensi del Decreto Legge n. 237/2016. In particolare, relativamente all'emissione "Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. 360 giorni 0,50% 20.01.2018 con garanzia dello Stato - ISIN IT0005240491", *Fitch* ha assegnato *rating* a breve termine, pari a F2. Relativamente all'emissione "Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. 0,75% 25.01.2020 con garanzia dello Stato - ISIN IT0005240509", *Fitch* ha assegnato *rating* a lungo termine pari a BBB+. In considerazione della garanzia incondizionata e irrevocabile dello Stato Italiano, i rating sono allineati a quelli della Repubblica Italiana. Nel mese di febbraio i suddetti titoli sono stati interamente utilizzati sia in operazioni di vendita sul mercato sia come collaterale a garanzia di operazioni di finanziamento.

Il **17 febbraio 2017** è stato convertito in legge il DL 23 dicembre 2016 n. 237 le cui principali variazioni apportate riguardano le norme sulle *deferred tax asset* (DTA), la modifica delle condizioni in merito al ristoro del titolo subordinato *Upper Tier II* 2008-2018 e del valore delle azioni necessario per calcolare il prezzo delle azioni da attribuire ai titolari degli strumenti e prestiti.

In data **28 febbraio 2017**, con riferimento alla prospettata operazione di esternalizzazione della piattaforma di recupero crediti in sofferenza di Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. (c.d. *Project Juliet*), di cui all'offerta vincolante presentata da *Cerved Group* S.p.A. in data 13 novembre 2016 e già oggetto di precedente comunicazione del 14 novembre 2016, *Cerved Information Solutions* S.p.A. (MTA: CERV) holding direzionale al vertice del gruppo *Cerved* e primario operatore in Italia nell'analisi del



rischio di credito e nel *credit management*, e Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. comunicano che (i.) le condizioni sospensive previste contrattualmente per il perfezionamento di *Project Juliet* non si sono verificate entro il termine previsto del 28 febbraio 2017 e, pertanto, l'accordo relativo a tale progetto è da intendersi privo di efficacia e (ii.) *Cerved Information Solutions* S.p.A. ha manifestato la propria disponibilità ad estendere il suddetto termine sino al 30 giugno 2017. In questo contesto, *Cerved Information Solutions* S.p.A. e Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. rendono, in ogni caso, noto che è aperto un confronto tra le parti per esplorare forme alternative di *partnership* industriale nel settore della gestione dei crediti in sofferenza.

In data **9 marzo 2017** il CdA ha approvato una proposta preliminare di Piano di Ristrutturazione che è stata inviata alle Autorità Competenti per avviare il confronto volto alla finalizzazione del piano stesso e alla sua approvazione da parte delle Autorità.

In data **15 marzo 2017** la Capogruppo ha emesso un titolo con garanzia dello Stato ai sensi del Decreto Legge n. 237/2016, così come successivamente modificato dalla legge di conversione n. 15/2017, con le seguenti caratteristiche: nominale 4 mld di euro, scadenza 15/3/2020, cedola 0,75% (ISIN IT0005246423). Il titolo, assistito da garanzia dello Stato ai sensi del Decreto Legge n. 237/2016, così come successivamente modificato dalla legge di conversione n. 15/2017, è stato sottoscritto interamente dall'emittente ed è stato successivamente in parte venduto sul mercato e in parte utilizzato come collaterale a garanzia di operazioni di finanziamento o di *collateral swap*. L'emissione si aggiunge alle due già effettuate il 25 gennaio scorso per un importo di complessivi 7 miliardi di Euro. Nella stessa data del **15 marzo**, l'agenzia *Fitch Ratings* ha assegnato un giudizio di *rating* al titolo con garanzia dello Stato emesso dalla Banca. In particolare, relativamente all'emissione "Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. 0,75% 15.03.2020 con garanzia dello Stato - ISIN IT0005246423", *Fitch* ha assegnato un *rating* a lungo termine pari a BBB+. Successivamente anche l'agenzia *DBRS* ha assegnato in data **17 marzo 2017** al medesimo titolo un giudizio di *rating* pari a BBB (*high*). In considerazione della garanzia incondizionata e irrevocabile dello Stato Italiano, il *rating* è allineato a quello della Repubblica Italiana.

In data **12 aprile 2017** il Consiglio di Amministrazione della Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. ha nominato, quale nuovo membro del Comitato Rischi, il Consigliere indipendente Massimo Egidi. Il Comitato Rischi è conseguentemente oggi così costituito: Roberto Isolani (Presidente), Stefania Bariatti, Daniele Bonvicini, Antonino Turicchi e Massimo Egidi.

In data **24 aprile 2017** è stato approvato il Decreto Legge n. 50 (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale nr. 95 del 24 aprile 2017 – S.O. nr. 20) che ha modificato, con effetto dal 2017, la normativa sottostante alla deduzione ACE (Aiuto alla Crescita Economica). La versione definitiva del Decreto Legge n. 50, post emendamenti sul testo originario intervenuti nel corso dell'iter di conversione in Legge (cfr. Legge del 24/06/2017 n. 96), all'articolo 7 prevede - con effetto dal periodo d'imposta 2017 - una riduzione dell'aliquota (rendimento nozionale) da applicare agli incrementi della propria dotazione patrimoniale rilevanti ai fini del beneficio ACE (sostanzialmente quelli realizzati dal 2011 in avanti). Nel concreto, l'aliquota dell'agevolazione ACE per il 2017 passa dal 2,3% al 1,6% e, a regime, per gli esercizi successivi dal 2,7% al 1,5%; pertanto, rispetto alla normativa previgente, la riduzione delle aliquote diminuirà l'ammontare delle deduzioni dai redditi imponibili del 2017 e degli esercizi successivi, ridimensionando l'effetto del beneficio fiscale in questione. Oltre a tale effetto, per il Gruppo MPS la modifica normativa in questione ha comportato anche impatti rilevanti sul *probability test* e quindi sulla capacità di iscrivere DTA. In prospettiva, infatti, le minori deduzioni ACE ridurranno l'assorbimento dei redditi imponibili futuri che potranno essere destinati in misura maggiore alla compensazione delle perdite fiscali pregresse.

In data **26 giugno 2017**, è stato firmato un accordo vincolante con Fondo Atlante (gestito da Quaestio Capital Management SGR S.p.A.) per l'acquisto del 95% dei titoli Junior e Mezzanine nell'ambito dell'operazione di cessione delle sofferenze (per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "L'operazione di cessione delle sofferenze").



In data **30 giugno 2017** è stata perfezionata la cessione a CartaSi S.p.A. (“CartaSi”), controllata di Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane S.p.A. (“ICBPI”), società leader nella gestione dei servizi di pagamento a livello nazionale e internazionale, delle attività di BMPS riconducibili al ramo d’azienda relativo al *business* del *merchant acquiring* (il “*Merchant Acquiring*”), per un corrispettivo di 536 mln di euro. L’operazione, annunciata lo scorso 3 febbraio, prevede anche una *partnership* commerciale di durata decennale, tra il Gruppo e CartaSi, per lo sviluppo e il collocamento, per il tramite della rete distributiva del Gruppo, di prodotti e servizi di pagamento a supporto della clientela attuale e prospettica del Gruppo.

In data **3 luglio** è stata perfezionata la cessione a ICBPI delle partecipazioni dell’11,74% di Basilichi S.p.A. e del 10,13% di Consorzio Triveneto S.p.A. detenute dalla Capogruppo.

In data **4 luglio 2017**, la Commissione Europea ha annunciato di aver approvato il Piano di Ristrutturazione 2017-2021 (il “Piano di Ristrutturazione”) del Gruppo per consentire la ricapitalizzazione precauzionale ai sensi del Decreto Legge n. 237/2016, come convertito e successivamente modificato (la “Ricapitalizzazione Precauzionale” e il “Decreto 237”) della Banca in linea con la normativa dell’Unione Europea (“UE”).

In data **12 Luglio 2017** l’agenzia di *rating* Moody’s ha innalzato il *rating* individuale della Capogruppo (*Baseline Credit Assessment – BCA*) a ‘caa1’ da ‘ca’ ed ha confermato il *rating* di lungo termine a ‘B3’.

In data **28 luglio 2017**, nell’ambito della procedura volta al rafforzamento patrimoniale della Capogruppo, ai sensi del Decreto Legge n. 237/2016, come convertito e successivamente modificato (il “Decreto 237”), sono stati pubblicati nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana i decreti del Ministro dell’Economia e delle Finanze con cui sono stati disposti l’applicazione delle misure di ripartizione degli oneri, di cui all’art. 22, commi 2 e 4, del Decreto 237 (rispettivamente, il “*Burden Sharing*” e il “Decreto *Burden Sharing*”), e l’aumento di capitale della Banca a servizio della sottoscrizione delle azioni da parte dello stesso MEF (rispettivamente, la “Ricapitalizzazione Precauzionale”, il “Decreto di Ricapitalizzazione” e le “Azioni BMPS riservate al MEF”).

Nell’ambito del *burden sharing*, in conformità a quanto previsto dall’art. 23, comma 3, del Decreto 237, nonché dall’art. 2 del Decreto *Burden Sharing*, in data 1 agosto 2017 gli strumenti finanziari di seguito indicati sono stati convertiti in azioni ordinarie della Banca di nuova emissione al prezzo unitario di Euro 8,65 (le “Azioni *Burden Sharing*”):

- IT0004352586
- XS0122238115
- XS0131739236
- XS0121342827
- XS0180906439
- XS0236480322
- XS0238916620
- XS0391999801
- XS0415922730
- XS0503326083
- XS0540544912

Per maggiori dettagli si rinvia al comunicato stampa pubblicato sul sito www.mps.it nella stessa data.

In data **2 Agosto 2017** la Capogruppo comunica di aver raggiunto con Cerved Group SpA (“Cerved”) e Quaestio Holding SA (“Quaestio”) un’intesa vincolante per l’esternalizzazione della propria piattaforma di crediti in sofferenza. L’operazione prevede il consolidamento della piattaforma in un veicolo, appositamente costituito da Banca MPS e oggetto di successiva cessione a Cerved e Quaestio, attraverso la sottoscrizione di un contratto di *servicing* pluriennale tra tale veicolo e le banche italiane del Gruppo per la gestione in *outsourcing* dei flussi futuri a sofferenza. Il contratto di *servicing* non include i crediti classificati a sofferenza al 31 dicembre 2016 ed oggetto del piano di cessione di complessivi 28,6 mld di euro. L’operazione di esternalizzazione della propria piattaforma rappresenta uno degli



interventi compresi nel Piano di Ristrutturazione di Banca MPS ed è finalizzata al miglioramento delle performance di recupero crediti in virtù della partnership industriale con un importante operatore specializzato nella gestione dei crediti in sofferenza, che garantisca elevati standard qualitativi allineati alle *best practice* di mercato. Il corrispettivo della cessione della partecipazione è pari a 52,5 mln di euro cui potrebbe aggiungersi un *earn out* per un importo massimo pari a 33,8 mln di euro, basato sul raggiungimento di risultati economici conseguiti nell'arco temporale sino al 2025. Il *closing* dell'operazione, previsto entro il primo trimestre 2018, è soggetto oltre che all'approvazione dell'Autorità di Vigilanza anche al completamento della procedura di ricapitalizzazione precauzionale prevista dal Piano di Ristrutturazione e della cartolarizzazione dei crediti in sofferenza di BMPS con sottoscrizione dei titoli *mezzanine* da parte di fondi gestiti da Quaestio.

In data **3 agosto 2017**, è stato siglato l'accordo tra il Gruppo e le organizzazioni sindacali in merito al "Fondo di Solidarietà per la riconversione e riqualificazione professionale, per il sostegno dell'occupazione e del reddito del personale del credito" con l'uscita, al 1° novembre 2017, di ulteriori 1.200 risorse in aggiunta alle n. 600 già realizzate al 1° maggio 2017, in linea con gli obiettivi del Piano di Ristrutturazione, che prevede, tra l'altro, una revisione del dimensionamento di tutte le strutture organizzative del Gruppo pari a circa 5.500 risorse, da realizzarsi, in prevalenza, attraverso manovre di accompagnamento all'uscita (circa 4.800 attraverso l'attivazione del "Fondo di Solidarietà").

In data **10 agosto 2017** ai sensi dell'art. 85-bis Regolamento Emittenti viene comunicata la nuova composizione del capitale sociale della Capogruppo, risultante dall'aumento del capitale sociale intervenuto per effetto dell'emanazione in data 27 luglio 2017 dei decreti del Ministero dell'Economia e delle Finanze (di seguito "MEF") relativi a "Interventi di rafforzamento patrimoniale della Banca Monte dei Paschi di Siena, ai sensi dell'art. 18, comma 2, del decreto-legge 23 dicembre 2016, n. 237, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 febbraio 2017, n. 15" ed a "Interventi di rafforzamento patrimoniale della Banca Monte dei Paschi di Siena, ai sensi dell'art. 18, comma 3, del decreto-legge 23 dicembre 2016, n. 237, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 febbraio 2017, n. 15", pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale n. 175 in data 28 luglio 2017. L'aumento di capitale si è perfezionato in data **11 agosto** con l'iscrizione al Registro delle Imprese.

In data **11 agosto 2017** l'agenzia di rating Fitch ha innalzato il rating a lungo termine della Capogruppo a 'B' da 'B-' e il rating individuale a 'b' da 'c', modificando l'outlook da 'Rating Watch Evolving' a 'Stabile'.

In data **23 agosto 2017** l'agenzia di rating DBRS ha innalzato il rating a lungo termine della Capogruppo a 'B (*high*)' da 'B (*low*)' e il rating a breve termine a 'R-4' da 'R-5', modificando l'outlook da 'Under Review Developing' a 'Stabile'.

In data **11 ottobre 2017**, la Capogruppo e Compass, la società di credito al consumo del Gruppo Mediobanca, hanno rinnovato la partnership pluriennale per la distribuzione dei finanziamenti di Compass nelle oltre 1.800 filiali del gruppo bancario senese. Dopo il successo dei primi tre anni di collaborazione, il nuovo accordo tra le Società rafforza la proposizione commerciale prevedendo a partire dal nuovo anno oltre ai prestiti, l'estensione a tutto il territorio nazionale della cessione del quinto con la collaborazione di Futuro S.p.A., la controllata di Compass attiva nell'erogazione di questa tipologia di finanziamenti.

In data **24 ottobre 2017** la Consob ha approvato il documento relativo all'Offerta Pubblica Volontaria Parziale di Scambio e Transazione (il "Documento di Offerta"), rivolta ai titolari delle azioni ordinarie della Banca (codice ISIN IT0005276776) rivenienti dalla conversione - a seguito dell'applicazione delle misure di ripartizione degli oneri di cui all'articolo 22, comma 2, del Decreto Legge 23 dicembre 2016, n. 237 (come convertito con modifiche dalla Legge 17 febbraio 2017, n. 15 e successivamente modificato) - del prestito obbligazionario subordinato denominato "€2.160.558.000 Tasso variabile Subordinato Upper Tier II 2008 - 2018" (Codice ISIN IT0004352586) (l'"Offerta").

Sempre in data **24 ottobre 2017** la Consob ha, altresì, rilasciato il giudizio di equivalenza, ai sensi dell'articolo 34-ter, comma 1, lett. j), del regolamento dalla stessa adottato con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999, come successivamente modificato ed integrato (il "Regolamento Emittenti"), in relazione



ai requisiti informativi concernenti i titoli di debito *senior* offerti in scambio da BMPS nell'ambito dell'Offerta.

Sempre nella stessa data, la Consob ha approvato il Documento di Registrazione relativo all'Emittente (il "Documento di Registrazione") e la Nota Informativa (la "Nota Informativa") e la Nota di Sintesi (la "Nota di Sintesi") relative all'ammissione a quotazione sul Mercato Telematico Azionario, organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. (l'"MTA"), di azioni ordinarie della Banca (le "Nuove Azioni"). In particolare, le Nuove Azioni sono state emesse (a) il 1° agosto 2017, a seguito dell'adozione delle misure di ripartizione degli oneri (il "*Burden Sharing*") ai sensi dell'articolo 22, comma 1 del Decreto-Legge 237/2016, convertito con modifiche dalla Legge 17 febbraio 2017, n. 15, come successivamente modificato dalla Legge 31 luglio 2017, n. 121 (il "Decreto 237") e del relativo Decreto Ministeriale pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 28 luglio 2017 (le "Azioni *Burden Sharing*"), e (b) il 3 agosto 2017, a seguito dell'aumento di capitale sottoscritto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (rispettivamente, l'"Aumento di Capitale riservato al MEF" e il "MEF") ai sensi dell'art. 18 del Decreto 237 e del relativo Decreto Ministeriale pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 28 luglio 2017. Il Documento di Registrazione, la Nota Informativa e la Nota di Sintesi costituiscono il prospetto informativo - redatto in forma tripartita - per la quotazione sull'MTA delle Nuove Azioni (il "Prospetto").

Infine in data **24 ottobre**, la Consob, con delibera n. 20167, ha altresì disposto la Revoca della Delibera 19840 del 23 dicembre 2016 relativa alla sospensione temporanea delle negoziazioni nei mercati regolamentati, nei sistemi multilaterali di negoziazione e nei sistemi di internalizzazione sistematica italiani relativamente ai titoli emessi o garantiti dalla Capogruppo e agli strumenti finanziari aventi come sottostante titoli emessi dalla Capogruppo.

In data **25 ottobre 2017** il titolo MPS è stato riadesso agli scambi sul Mercato Telematico Azionario.

In data **30 ottobre 2017** la Capogruppo ha comunicato che è stato emanato il decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze relativo all'acquisto da parte dello stesso Ministero delle azioni oggetto dell'offerta pubblica volontaria parziale di scambio e transazione, rivolta da BMPS ai titolari delle azioni ordinarie della Banca (codice ISIN IT0005276776) rivenienti dalla conversione - a seguito dell'applicazione delle misure di ripartizione degli oneri di cui all'articolo 22, comma 2, del Decreto Legge 23 dicembre 2016, n. 237 (come convertito con modifiche dalla Legge 17 febbraio 2017, n. 15 e successivamente modificato) - del prestito obbligazionario subordinato denominato "€2.160.558.000 Tasso variabile Subordinato Upper Tier II 2008 - 2018".

Il periodo di adesione all'Offerta ha avuto inizio alle ore 8:30 del 31 ottobre 2017 ed è terminato alle ore 16.30 del 20 novembre 2017 (estremi inclusi). La data in cui è avvenuto il regolamento dell'Offerta è stata il 24 novembre 2017 (la "Data di Scambio"). Per maggiori informazioni relative alle condizioni e ai termini dell'Offerta, si veda il documento di offerta presente sul sito www.gruppomps.it.

In data **23 novembre 2017** la Capogruppo ha comunicato i risultati definitivi dell'offerta pubblica volontaria parziale di scambio e transazione rivolta ai titolari delle azioni ordinarie della Banca (codice ISIN IT0005276776) rivenienti dalla conversione, a seguito dell'applicazione delle misure di ripartizione degli oneri di cui all'articolo 22, comma 2, del Decreto Legge 23 dicembre 2016, n. 237 (come convertito con modifiche dalla Legge 17 febbraio 2017, n. 15 e successivamente modificato), del prestito obbligazionario subordinato denominato "€2.160.558.000 Tasso variabile Subordinato Upper Tier II 2008 - 2018" (Codice ISIN IT0004352586) (l'"Offerta"). Durante il Periodo di Adesione all'Offerta (31 ottobre 2017 - 20 novembre 2017) sono state validamente portate in Adesione all'Offerta n. 198.521.533 Azioni BMPS UT2, pari all'83,520540% delle Azioni BMPS UT2 oggetto di Offerta (pari a complessive n.237.691.869). Sulla base delle suddette Adesioni, il Coefficiente di Riparto definitivo è stato pari a 92,275041%, per cui l'Offerente (la Capogruppo), in nome e per conto del MEF, ha acquistato il 92,275041% delle Azioni BMPS UT2 portate in Adesione da ciascun Aderente ed ha restituito, nei termini indicati nel Documento di Offerta, le rimanenti Azioni BMPS UT2.



In data **24 novembre 2017** la Capogruppo, in relazione all'Offerta Pubblica Volontaria Parziale di Scambio e Transazione, ha comunicato, ai sensi di quanto previsto della Sezione E del Documento di Offerta, che il tasso di interesse fisso dei Titoli di Debito Senior - determinato in conformità all'art. 19, comma 2, lett. c) del Decreto 237 - è pari al 0,657%. L'importo della cedola che sarà corrisposta alla Data di Scadenza è, pertanto, pari ad Euro 0,003096 per ciascun Titolo di Debito Senior. Inoltre, sulla base del Coefficiente di Riparto definitivo comunicato in data 23 novembre 2017, è stato confermato che il valore nominale complessivo dei Titoli di Debito Senior è pari a Euro 1.535.830.866,00.

In data **15 dicembre 2017** il Presidente del Consiglio di Amministrazione di Banca Monte dei Paschi di Siena, Alessandro Falciai, ha comunicato la propria indisponibilità ad accettare la candidatura nella lista presentata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, in vista dell'Assemblea dei soci del prossimo 18 dicembre.

In data **18 dicembre 2017** l'Assemblea ha determinato in numero di 14 i componenti del Consiglio di Amministrazione ed un Vice Presidente e ha deliberato di nominare i membri del Consiglio di Amministrazione di Banca Monte dei Paschi di Siena, per gli esercizi 2017, 2018 e 2019 ed i membri del Collegio Sindacale. Sono stati inoltre nominati come Presidente del Consiglio di Amministrazione Stefania Bariatti, e come Vice Presidente Antonino Turicchi.

In data **20 dicembre 2017** si è perfezionata l'operazione di cessione delle sofferenze mediante un'operazione di cartolarizzazione, attraverso l'intervento del Fondo Atlante (gestito da Quaestio Capital Management SGR S.p.A.), con il quale in data 26 giugno 2017 fu firmato un accordo vincolante per l'acquisto del 95% dei titoli Junior e Mezzanine.

In data **21 dicembre 2017** la Capogruppo, con riferimento a quanto comunicato in data 18 dicembre 2017 a valle dell'Assemblea Ordinaria e Straordinaria degli azionisti, ha comunicato che, a seguito della ricezione del provvedimento di accertamento da parte delle Autorità di Vigilanza, sono stati iscritti presso il Registro delle Imprese di Siena il nuovo Statuto sociale e le delibere di nomina del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, che assumono quindi efficacia.

Nella **stessa data**, ai sensi dell'art. 85-bis Regolamento CONSOB n. 11971/1999 (Regolamento Emittenti), è stato comunicato il nuovo capitale sociale (10.328.618.260,14 euro) della Capogruppo, a seguito della delibera di riduzione del capitale ai sensi dell'art. 2446 c.c., a copertura delle perdite risultanti dalla situazione patrimoniale al 30 settembre 2017, assunta dall'Assemblea dei soci in data 18 dicembre 2017, depositata in data 20 dicembre 2017 - ed iscritta il 21 dicembre u.s. - presso il Registro delle Imprese di Siena. Resta invariato il numero di azioni in circolazione (1.140.290.072).

In data **22 dicembre 2017** è stata sottoscritto con Quaestio Capital SGR S.p.A. per conto del Fondo Atlante l'accordo di cessione del 95% delle *note mezzanine* relative alla cartolarizzazione del portafoglio di sofferenze del Gruppo MPS. Tale operazione, efficace dal 9 gennaio 2018, rientra negli accordi sottoscritti con Quaestio Capital SGR S.p.A. il 26 giugno 2017 ed è parte integrante del Piano di Ristrutturazione di MPS annunciato il 5 luglio 2017.

In data **22 dicembre 2017** sotto la presidenza di Stefania Bariatti, si è conclusa la prima riunione del nuovo Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio di Amministrazione ha, tra l'altro, deliberato di confermare Marco Morelli quale Amministratore Delegato della Banca.



Eventi rilevanti successivi alla chiusura dell'esercizio 2017

In data **11 gennaio 2018** la Capogruppo ha comunicato di aver portato a termine con successo un'emissione obbligazionaria subordinata di tipo "Tier 2" a tasso fisso con scadenza a 10 anni (rimborsabile anticipatamente a partire dal quinto anno ad opzione dell'emittente previa approvazione del regolatore), per un ammontare di 750 milioni di euro. L'obbligazione prevede il pagamento di una cedola fissa del 5,375% e ha un prezzo di emissione pari a 100% equivalente a uno spread di 500,5 punti base sopra il tasso swap a 5 anni. A conferma dell'interesse nei confronti del Gruppo Montepaschi tornato con questa emissione sul mercato dei subordinati, l'operazione ha visto una domanda di oltre 2,7 miliardi di euro proveniente da circa 250 investitori istituzionali e 3,6 volte superiore all'offerta. Di seguito l'allocazione dei bonds in termini di ripartizione geografica: Regno Unito (52%), Italia (25%), Germania, Austria e Svizzera (9%), Paesi Nordici (3%), Francia (2%), BeneLux (2%), Spagna e Portogallo (1%), Asia (1%) e altri (5%). Mentre l'allocazione per tipo d'investitore è stata la seguente: fund manager (52%), hedge funds (29%), banche e private bank (15%), compagnie assicurative (3%) e altri (1%). L'obbligazione, che è riservata agli investitori istituzionali, sarà quotata alla borsa di Lussemburgo. I rating attesi dell'obbligazione sono CCC+ (Fitch), Caa2 (Moody's). Global coordinator e Joint bookrunner: Goldman Sachs International e Mediobanca. Joint bookrunner: Bank of America Merrill Lynch, Barclays, JP Morgan, MPS Capital Services e UBS.



Risorse Umane

KPI al 31.12.17

Indicatori	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Organico	23.463	25.566	25.731	25.961	28.417	30.303
<i>Dislocazione Operativa (%)</i>						
Strutture Centrali*	22,3	22,5	22,6	21,6	24,0	26,2
Rete Italia**	75,8	75,5	75,3	76,3	74,1	72,0
Comparto Estero	1,9	2,0	2,1	2,0	1,9	1,8
<i>Inquadramento (%)</i>						
Dirigenti	1,2	1,2	1,4	1,3	1,3	1,5
Quadri Direttivi	38,9	39,6	39,2	38,8	38,3	38,8
Aree Professionali	59,9	59,2	59,4	59,9	60,4	59,7
Altri indicatori						
Formazione procapite (ore)	41,9	46	37	36	35	36
Personale femminile (%)	49,7	48,0	47,8	47,6	46,2	45,1
Dirigenti donna (%)	8,2	7,8	7,1	6,1	5,6	5,2

* CGB e le Società del Gruppo, al netto delle strutture commerciali a diretto contatto con la clientela.

** AT, DTM, Filiali, Nucleo, Centri Specialistici e strutture commerciali delle Società del Gruppo.

Dinamiche degli organici

Al 31 dicembre 2017 il Gruppo impiegava n. 23.463 risorse, in flessione di 2.103 unità rispetto al 31 dicembre 2016. Nel corso del 2017 vi sono state n. 134 assunzioni (di cui n. 49 ai sensi delle disposizioni contrattuali e normative in materia di collocamento obbligatorio), n. 2.246 cessazioni (di cui 1.839 per Fondo, Esodo ed Opzione Donna) e un saldo positivo di n. 9 risorse per altri movimenti nel perimetro di consolidamento del Gruppo. Le assunzioni hanno riguardato n. 4 Dirigenti, n. 26 Quadri Direttivi e n. 104 Aree Professionali, mentre le cessazioni hanno interessato n. 50 Dirigenti, n. 1.103 Quadri Direttivi e n. 1.093 Aree Professionali. La distribuzione della forza lavoro si attesta al 75,8% in favore delle strutture a diretto contatto della clientela (dato al netto del comparto estero che rappresenta il 1,9%) ed al 22,3% per quanto riguarda le strutture centrali di Direzione.

Misure di gestione del personale

Le politiche di gestione del personale supportano i progetti di riorganizzazione, in linea con gli obiettivi del piano di ristrutturazione, attraverso piani di mobilità (territoriale e professionale) in ottica di opportunità di sviluppo per i dipendenti e secondo logiche di trasparenza e partecipazione. Le iniziative gestionali sono quindi supportate: dal sistema di *Performance Management*; dai piani di Sviluppo Professionale e Manageriale atti a garantire, in una logica di *business continuity*, adeguati livelli di copertura quali-quantitativa degli organici; dai piani di formazione per rafforzare le competenze, orientare lo sviluppo manageriale e sostenere i processi di riqualificazione; dalle leve di *engagement* e motivazione per le risorse (politiche incentivanti, sistema di *welfare* BMPS, piani di comunicazione interna). In particolare, il Gruppo ha approvato una serie di iniziative di ingaggio e valorizzazione del personale mediante tre programmi specifici:



- MPS Sviluppa, che sulla base dei risultati del *Performance Management* prevede, in analogia con quanto avviene per la clientela esterna, una clusterizzazione della popolazione e l'attivazione coerente e specifica di iniziative HR di sviluppo per ogni cluster che diventano pertanto leve di *engagement* in ottica meritocratica;
- MPS *Academy*, la scuola di formazione permanente del Gruppo articolata nei pilastri *People, Business, Compliance & Safety*;
- *Welfare*, che integrerà l'attuale offerta di servizi e prestazioni ai dipendenti e alle loro famiglie attraverso l'evoluzione del modello MPS con l'introduzione di iniziative innovative in ottica di miglioramento della qualità della vita lavorativa delle persone, di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (lavoro agile, MPSolidale, *time saving*) e creazione di spazi aziendali confortevoli.

Sono stati inoltre attivati meccanismi per garantire la valorizzazione delle professionalità interne, *job rotation* e *turnover* continui e un limitato ricorso alle assunzioni tramite mercato esterno.

In tema di valorizzazione delle diversità, è stato lanciato il Progetto *LeaderShe* per tutto il Gruppo MPS, volto a facilitare l'espressione della *Leadership* al Femminile, rilevando e rimuovendo gli eventuali ostacoli (organizzativi e culturali) inibitori dell'espressione della managerialità delle donne.

Nel 2017 i piani gestionali sono stati funzionali al raggiungimento degli obiettivi di efficienza operativa e al rafforzamento del *core business* secondo le progettualità previste dal Piano di Ristrutturazione. In questo contesto e in relazione all'implementazione del nuovo modello organizzativo della Capogruppo, i piani di mobilità – prevalentemente professionale - hanno interessato circa 750 risorse nel corso dell'anno, secondo logiche volte ad assicurare la continuità professionale e la migliore allocazione delle persone rispetto ai nuovi ruoli organizzativi.

Relativamente alla Rete commerciale, da un lato sono proseguiti gli interventi di razionalizzazione delle filiali (chiusura di 287 sportelli nel 2017 e 150 già programmate per gennaio 2018), in linea con le previsioni di Piano - supportati con l'attivazione di piani gestionali per la riallocazione delle risorse prevalentemente presso le filiali incorporanti e comunque secondo logiche di valorizzazione delle professionalità maturate e tenendo in considerazione le esigenze ed aspirazioni personali - e dall'altro è stata avviata una sperimentazione su circa 30 filiali sul progetto "Banca più" finalizzato all'ottimizzazione dell'operatività di filiale per mezzo di un nuovo modello digitalizzato, dell'automazione diffusa dei processi amministrativi e della relazione con la clientela attraverso la diffusione di strumenti *self-service* e della focalizzazione delle linee di *business* sulle aree di bisogno della clientela mediante un approccio consulenziale. Nel corso dell'anno la Rete ha registrato una mobilità complessiva per circa 5.300 dipendenti, accompagnata da un'offerta formativa opportunamente declinata per favorirne il processo di aggiornamento e rafforzamento professionale funzionale ai nuovi modelli di servizio.

In coerenza con gli obiettivi di efficienza operativa nell'ambito del Piano di Ristrutturazione 2017-2021, in data 3 agosto 2017 è stato sottoscritto l'Accordo Sindacale per l'attivazione del Fondo di Solidarietà di Settore per l'uscita di 1.200 risorse (al 1° novembre 2017) favorendo la volontarietà e la maggiore prossimità al diritto pensionistico quali prioritari criteri di scelta. Dette uscite, si sono sommate alle n.600 già realizzate nel primo semestre 2017(1° maggio) sempre attraverso l'utilizzo del Fondo di Solidarietà attivato con accordo sindacale del 23 dicembre 2016.

Relativamente alle attività di formazione, MPS *Academy* attraverso i tre indirizzi (*People, Business, Compliance & Safety*) nel 2017 ha erogato oltre 955.000 ore di formazione pari a 41,9 ore pro capite, l'attività formativa ha riguardato circa il 99% del personale. Oltre alla focalizzazione sulla formazione in ambito creditizio, particolare attenzione è stata riservata ai temi connessi al presidio dei rischi e alla diffusione della cultura digitale attraverso specifiche iniziative rivolte a tutto il personale.

Con l'obiettivo di favorire il consolidamento della managerialità in chiave innovativa, oltre 300 manager del Gruppo sono stati coinvolti in percorsi formativi mirati su cultura digitale, innovazione,



rischi, comunicazione e gestione delle persone anche attraverso la testimonianza di manager di primarie aziende nazionali e internazionali. Al fine di favorire la diffusione della cultura delle competenze, è stata avviata una specifica campagna informativa che ha previsto la distribuzione a tutto il personale di Rete di un apposita guida contenente le competenze e le attività formative previste per ciascun ruolo. Tale iniziativa si colloca nell'ambito del contributo della formazione all'evoluzione del modello distributivo e ad un attento presidio delle professionalità delle risorse a contatto con la clientela. Attivata per tutti i dipendenti del Gruppo la piattaforma *English@MpsAcademy* (con possibilità di accesso anche per tre loro familiari), utile per l'apprendimento della lingua inglese attraverso lezioni virtuali sincrone e contenuti multimediali.

Strategia

Il Piano di Ristrutturazione approvato in data 4 luglio 2017 dalla Commissione Europea punta ad un ritorno della Banca ad un adeguato livello di redditività, con un ROE target >10% al 2021, e poggia sui seguenti 4 pilastri:

- piena valorizzazione della clientela Retail e Small Business grazie ad un nuovo modello di business semplificato e altamente digitalizzato;
- rinnovato modello operativo, con un focus continuo sull'efficienza, che porterà ad un target di cost/income ratio inferiore al 51% nel 2021 e ad una riallocazione alle attività commerciali delle risorse impegnate in attività amministrative;
- gestione del rischio di credito radicalmente migliorata, con una nuova struttura organizzativa del Chief Lending Officer ("CLO"), che consentirà di rafforzare i processi di *early detection* della Banca e migliorare il tasso di cura, e che porterà un costo del rischio inferiore a 60 bps e un NPE ratio lordo inferiore al 13% nel 2021;
- rafforzata posizione patrimoniale e di liquidità, con target al 2021 che includono un CET1 >14%, un Loan to Deposit Ratio <90% e un Liquidity Coverage Ratio (LCR) >150%, con al tempo stesso una significativa diminuzione del costo del *funding*.

Il Piano di Ristrutturazione include la dismissione della pressoché totalità del portafoglio di sofferenze presenti al 31 dicembre 2016 (per maggiori dettagli si rinvia al paragrafo "L'operazione di cessione delle sofferenze").

In particolare, il Piano di Ristrutturazione è coerente e riflette gli impegni assunti nei confronti di DG Comp (i "Commitments") ed è in linea con i parametri della lettera SREP ricevuta a giugno 2017. In tale documento, ricevuto in data 19 giugno 2017, la BCE ha indicato alla Banca di mantenere a livello consolidato, a partire dal 2018, in termini di Total SREP Capital Requirement un *ratio* pari all'11%, che comprende un requisito minimo di Pillar 1 dell'8% e un requisito aggiuntivo di Pillar 2 del 3% (P2R), interamente in termini di Common Equity Tier 1 capital.

Di conseguenza, il Gruppo deve rispettare i seguenti requisiti a livello consolidato a partire dal 1 gennaio 2018:

- 9,44% CET1 Ratio su base *transitional*,
- 12,94% Total Capital Ratio su base *transitional*,

comprendendo, oltre al P2R, l'1,875% in termini di *Capital Conservation Buffer* e lo 0,0625% in termini di *O-SII Buffer (Other Systemically Important Institutions Buffer)*. Il *Capital Conservation Buffer* e l'*O-SII Buffer* saranno a regime rispettivamente nel 2019 con il 2,5% e nel 2021 con lo 0,25% (quest'ultimo su base *transitional* avrà un coefficiente dello 0,125% nel 2019 e dello 0,1875% nel 2020). Il Piano di Ristrutturazione recepisce integralmente il risultato dell'ispezione sul credito effettuata dalla BCE e conclusasi nel mese di maggio 2017. L'ispezione, condotta sul portafoglio crediti, con riferimento al 31 dicembre 2015, ha evidenziato ulteriori accantonamenti da effettuare rispetto ai livelli di copertura alla data di riferimento. Tali rettifiche aggiuntive si sovrappongono sostanzialmente rispetto a quelle già



contabilizzate dal 31 dicembre 2015 ad oggi, agli effetti della dismissione del portafoglio sofferenze e alle ulteriori riduzioni di crediti non *performing* previste dal Piano di Ristrutturazione.

Il Piano di Ristrutturazione include la stima preliminare, formulata alla data di predisposizione dello stesso, degli effetti negativi derivanti dall'entrata in vigore del principio contabile IFRS 9 per circa 1,2 mld di euro come First Time Adoption ("FTA"), importo peraltro attualmente riconfermato.

Il rilancio del business commerciale si concentra sulla clientela Retail e Small Business, facendo ricorso ad un modello di servizio maggiormente semplificato, caratterizzato da un elevato livello di digitalizzazione con il varo di servizi dedicati (es. acquisto abitazione, copertura dai rischi, fabbisogni di tipo aziendale) e facendo leva sugli elementi distintivi di Widiba per attrarre nuova clientela e ottimizzare la gestione di quella esistente. E' prevista una nuova modalità di servizio alla clientela Small Business, basata su una semplificazione dell'offerta e sulla costante attenzione alla concessione del credito e ai rischi ad esso connessi. Maggiore attenzione è riservata ai segmenti Affluent e Private, facendo leva sull'offerta di prodotti assicurativi e di *wealth management*, nonché sui servizi di advisory, con obiettivo di ottenere una rilevante crescita degli *asset under management* (attraverso la valorizzazione dell'accordo di *bancassurance* con AXA nei rami Vita e Danni ed il proseguimento della collaborazione con Anima nel comparto fondi di investimento).

Si sta valorizzando ulteriormente il contributo di Widiba come veicolo della digitalizzazione e dell'innovazione, attraverso l'estensione al Gruppo di soluzioni tecnologiche e di automazione di taluni processi, consentendo al Gruppo di beneficiare di una complessiva riduzione del *cost-to-serve*.

Le attività sul segmento Corporate sono in corso di razionalizzazione, in conseguenza della revisione del modello di business e dell'ottimizzazione degli assorbimenti patrimoniali.

Il nuovo modello operativo si focalizza su una maggiore efficienza, proseguendo sul sentiero tracciato a partire dal 2012, mediante:

- il lancio di un programma digitale di Gruppo che, grazie ad investimenti infrastrutturali di tipo tecnologico e facendo leva sulle capacità sviluppate da Widiba consentirà di ridurre l'assorbimento di risorse (su processi "manuali" dal 34% del 2016 a meno del 20% nel 2021);
- il completo ridisegno del network distributivo, con la riduzione delle filiali (da 2.000 nel 2016 a circa 1.400 nel 2021) e delle relative strutture di governo commerciale (Aree Territoriali e Direzioni Territoriali Mercato) con l'aumento dell'incidenza delle risorse dedicate alle attività commerciali da circa il 62% del 2016 a circa il 70% nel 2021;
- una revisione del dimensionamento di tutte le strutture organizzative del Gruppo che, senza pregiudicare la qualità del servizio, porterà ad una riduzione di circa 5.500 unità entro il 2021 (di cui 4.800 uscite attraverso l'attivazione del Fondo di Solidarietà, 450 uscite legate alla cessione/chiusura di attività, 750 uscite derivanti da turnover fisiologico e circa 500 nuove assunzioni); il piano di uscite determinerà costi straordinari per circa 1,15 mld di euro complessivi in arco piano;
- l'ulteriore ottimizzazione delle altre spese amministrative, che scenderanno del 26% (da circa 0,8 mld di euro nel 2016, a meno di 0,6 mld di euro nel 2021) e qualificheranno la Banca tra i migliori operatori del settore in termini di gestione e ottimizzazione dei costi.

In linea di continuità con quanto già implementato negli ultimi anni per migliorare la qualità del credito e il processo di *credit risk management*, il Piano di Ristrutturazione prevede:

- la completa riorganizzazione del CLO, con l'accentramento dei meccanismi decisionali di erogazione creditizia e la creazione di riporti diretti con le strutture di governo delle Aree Territoriali, una forte spinta all'automatizzazione del processo di erogazione del credito per importi di piccolo taglio, destinati a Retail e Small Business che nel 2021 farà salire al 70% per il Retail e al 50% per il segmento Small Business il processo automatizzato di erogazione;
- il rafforzamento dei sistemi di *early detection* e di monitoraggio delle posizioni a rischio, che consentiranno una riduzione del *default rate* e un aumento del tasso di cura delle esposizioni scadute;



- la creazione di una business unit all'interno del CLO dedicata alla gestione del portafoglio di crediti deteriorati, che si occuperà di *early remedial actions*/ristrutturazioni, del controllo delle attività e delle *performance* della piattaforma di recupero crediti, nonché delle attività di recupero relative al nuovo flusso di sofferenze non veicolato sulla piattaforma;
- uno specifico programma di cessioni/riduzione di portafoglio inadempienze probabili e sofferenze, i cui effetti economici sono inclusi nel Piano di Ristrutturazione, allo scopo di conseguire il raggiungimento dei *target* legato all'incidenza dei crediti deteriorati lordi sul totale crediti (NPE ratio).

Il Piano di Ristrutturazione prevede un rafforzamento patrimoniale complessivo superiore a 8 mld di euro che si è perfezionato nello scorso mese di agosto.

Sul piano commerciale, il Loan to Deposit ratio è atteso in miglioramento di circa 16 punti percentuali (dal 103% del 2016 all'87% nel 2021), per effetto dell'aumento del livello di *funding* proveniente dal *network* e dell'attesa riduzione dei crediti commerciali lordi. Per effetto dell'aumento di capitale e della cessione delle sofferenze è altresì attesa una riduzione del costo del *funding* nell'arco di piano, con riallineamento ai parametri medi di mercato.

Si prevede che il Gruppo raggiungerà un CET1 ratio >14% ed un ROE >10% nel 2021.

Il Piano di Ristrutturazione è coerente con i Commitments assunti nei confronti di DG Comp, previsti ai sensi della normativa europea, che riguardano diversi aspetti del piano, tra cui:

- misure di riduzione dei costi: vincoli annuali in termini di numero filiali, dipendenti, *cost/income* e totale costi operativi, riduzione costi addizionali sino a 100 mln di euro massimi in caso di scostamento dai *target* di margine operativo netto (al lordo degli accantonamenti su crediti);
- cessione di attività non strategiche: cessione delle banche estere, dismissione di una lista di partecipazioni societarie, in arco di piano, senza pregiudizio per la posizione di capitale della Banca e di una parte del patrimonio immobiliare;
- contenimento dei rischi: impegno al deconsolidamento di un portafoglio di sofferenze di 26,1mld di euro, rafforzamento del presidio di controllo dei rischi, vincoli alle attività di finanza proprietaria in termini di VAR e di natura degli strumenti trattati;
- divieto di effettuare acquisizioni;
- l'istituzione di un tetto retributivo corrispondente a 10 volte il salario medio dei dipendenti della Capogruppo.

Con riferimento al Piano di Ristrutturazione approvato dalla Commissione Europea nel mese di luglio 2017, la Banca ha iniziato il processo di implementazione delle varie direttrici operative.

In particolare prosegue l'ottimizzazione della rete distributiva, riguardo alla quale nel quarto trimestre è stata realizzata la chiusura di ulteriori 115 filiali. Inoltre, in data 11 gennaio 2018, la Capogruppo ha effettuato un'emissione obbligazionaria subordinata di tipo "Tier 2" a tasso fisso con scadenza a 10 anni per un ammontare di 750 milioni di euro.

Per quanto riguarda l'efficientamento della struttura organizzativa, nel 4Q17 si è registrata l'uscita di 1.215 risorse tramite "Fondo di Solidarietà", in linea con quanto previsto dal Piano di Ristrutturazione.

Con riferimento alle iniziative di miglioramento della qualità del credito, come già indicato in precedenza, il Piano di Ristrutturazione include la dismissione della pressoché totalità del portafoglio di sofferenze presenti al 31 dicembre 2016 (per maggiori dettagli si rinvia al paragrafo "L'operazione di cessione delle sofferenze") oltre alla cessione nel corso del 2018 di un portafoglio di 2,5 mld di euro (GBV al 31.12.2016) costituito da crediti *unsecured* con valore lordo unitario inferiore a 150.000 euro e da crediti leasing. Inoltre, prevede altresì, entro il 2019, ulteriori cessioni di crediti appartenenti al portafoglio inadempienze probabili per un'esposizione complessiva di circa 4,5 mld di euro e, nel biennio 2020-2021, di crediti in sofferenza per un'esposizione complessiva di circa 2 mld di euro.



Nell'ambito delle iniziative di Piano di Ristrutturazione si segnalano, tra l'altro, i seguenti risultati raggiunti all'interno della direzione Chief Lending Officer:

- Costituzione della filiera creditizia dedicata al portafoglio maggiormente rischioso della Banca, operativa su tutta la rete dal mese di luglio 2017.
La filiera gestisce le proposte su clientela *performing* ad elevato rischio di default (cd Portafoglio High Risk - il "Portafoglio") e su clientela rientrante nei primi stati di *non performing* (tipicamente gli scaduti deteriorati) che pervengono dalla rete commerciale. La filiera è presente sia nelle strutture periferiche (a livello di Area Territoriale Crediti, cfr. paragrafo "Assetto Organizzativo" della presente relazione) sia a livello di Direzione Generale con un'area dedicata (Area High Risk), a riporto della Direzione Crediti Performing. La costituzione di tale filiera ha il duplice intento di presidiare massimamente la formazione del flusso di nuovo *default* (con una azione mirata sul "Portafoglio") e di limitare e gestire lo scivolamento dei clienti che si trovano nei primi stati di NPE verso stati di maggior degrado (inadempienze probabili o sofferenze), anche attraverso l'utilizzo di misure di *forbearance*.
- Revisione del processo di erogazione dei mutui a controparti persone fisiche. Il nuovo processo, oltre ad acquisire un set informativo più ampio rispetto al precedente, permette di profilare in modo più accurato non solo la controparte ma anche la tipologia di richiesta che viene fatta alla Banca; ciò ha portato ad un significativo incremento della sua efficacia ed efficienza permettendo di ampliare il perimetro di erogazioni sottoposte a tale processo. Nel corso dei primi mesi di utilizzo di tale processo, si è infatti osservato un significativo incremento del peso della quota di erogazioni assistite dal nuovo motore (siano esse con esito positivo o negativo), passando dal precedente 19% a quasi il 30% del totale richieste presentate alla Banca.
- E' stato inoltre sviluppato anche un nuovo processo di intercettamento di situazioni anomale con l'obiettivo di individuare potenziali criticità sulle controparti richiedenti che possano generare dei rischi operativi per la Banca. E' stato avviata, sulle controparti *retail*, un'integrazione del processo di erogazione interno con dei *bureau* esterni che forniscono informazioni anagrafiche sulle controparti utili ad individuare le richieste meritevoli di un adeguato approfondimento volto a comprendere la presenza di possibili rischi operativi. Il processo di integrazione è partito, in fase di sperimentazione, a fine 2017 e andrà in produzione entro la metà del 2018.

Il Piano di Ristrutturazione è soggetto a formale monitoraggio da parte della Commissione Europea, tramite un *Monitoring Trustee* (la Banca ha confermato Degroof Petercam Finance, con il parere favorevole di DG Comp). Si segnala che il primo monitoraggio è stato effettuato con riferimento ai dati al 30 settembre 2017 nel corso dell'ultimo trimestre dell'esercizio in corso, precisando che esso, per quanto riguarda la verifica del rispetto dei *commitment*, assume rilevanza formale solo in occasione di specifiche scadenze concordate con la Commissione Europea.



L'operazione di cessione delle sofferenze

La Capogruppo e le controllate MPSCS e MPST&F hanno ceduto al veicolo di cartolarizzazione Siena NPL 2018 srl ("SPV") un portafoglio di crediti in sofferenza avente un Gross Book Value ("GBV") al 31 dicembre 2016 pari a 24.577,1 mln di euro. Il prezzo di cessione, pari al 20,58% del GBV alla cut-off date del 31 dicembre 2016, ammonta a 5.056,7 mln di euro ed è stato corrisposto in parte mediante compensazione degli incassi registrati sul portafoglio ceduto successivamente alla data cut-off date del 31 dicembre 2016 spettanti all'SPV (548,5 mln di euro) e per la restante parte attraverso l'emissione da parte di SPV dei seguenti titoli (per complessivi 4.508,2 mln di euro):

- Senior A1 per 2.683,5 mln di euro
- Senior A2 per 412,1 mln di euro
- Mezzanine per 847,6 mln di euro
- Junior per 565,0 mln di euro

I titoli sono stati integralmente sottoscritti pro-quota da MPS, MPSCS e MPST&F in qualità di banche originator.

In data 22 dicembre 2017, è stato sottoscritto con Quaestio Capital SGR S.p.A., per conto del Fondo Atlante, l'accordo di cessione del 95% dei titoli *mezzanine* di cui sopra per un controvalore di circa 800 mln di euro, con efficacia dal 9 gennaio 2018.

Il contratto di cessione delle sofferenze al veicolo di cartolarizzazione Siena NPL 2018, sottoscritto il 20 dicembre 2017, prevedeva inoltre la cessione, da parte delle banche *originator*, di ulteriori 3 sub-portafogli di crediti a sofferenza, per un GBV complessivo, al 31 dicembre 2016, di circa 793 mln di euro. Il trasferimento dei predetti sub-portafogli ad un prezzo di circa 271 mln di euro (pari al 34,17% del GBV) era condizionato al verificarsi, entro il 31 gennaio 2018, di una serie di eventi e condizioni.

Il GBV del portafoglio dei crediti a sofferenza, comprensivo dei suddetti sub-portafogli, ammontava, al 31 dicembre 2016, a 25.370 mln di euro, con un prezzo di cessione pari al 21% del GBV.

Alla data del 31 gennaio 2018 le condizioni sospensive relative a 2 dei 3 sub-portafogli non si sono realizzate e pertanto il trasferimento di detti crediti non si è perfezionato. Con riferimento invece all'ulteriore sub-portafoglio crediti soggetti a condizione sospensiva, è stata sottoscritta una proroga della scadenza alla data del 20 marzo 2018. Tali crediti sono stati anch'essi oggetto di riclassifica alla voce dell'attivo 150 "Attività correnti e gruppi di attività in via di dismissione", per un controvalore di bilancio di circa 48 milioni, pari al prezzo presunto di cessione.

Si evidenzia che per i titoli *Senior A1* è prevista la richiesta dello schema di garanzia denominato "GACS", da ottenere entro giugno 2018, previa attribuzione di un *rating investment grade* da parte di almeno due agenzie di *rating*; conseguentemente i titoli Senior potranno essere collocati sul mercato presso investitori istituzionali, fermo restando che per tutta la durata della cartolarizzazione, il Gruppo manterrà comunque un interesse economico netto pari al 5% dell'importo nominale di ciascuna classe di titoli ai fini del rispetto della c.d. *retention rule*, in ossequio alla normativa prudenziale vigente.

Il deconsolidamento del portafoglio di sofferenze avverrà entro giugno 2018 con la cessione del 95% dei titoli *junior* al Fondo Atlante. I relativi impatti economici dell'operazione sono stati integralmente recepiti nel bilancio al 31.12.2017.

È previsto un *earn out* a favore del Gruppo pari al 50% dell'extra rendimento qualora il profitto realizzato sui titoli Junior risulti superiore al 12% annuo.



Criteria gestionali di riclassificazione dei dati economico-patrimoniali

Conto Economico riclassificato

- a) La voce “**Margine di interesse**” è stata depurata del contributo negativo (pari a -12 mln di euro) riferibile alla *Purchase Price Allocation (PPA)*, che è stato ricondotto in una voce specifica.
- b) La voce “**Commissioni nette**” comprende le voci di bilancio 40 “Commissioni attive” e 50 “Commissioni passive”, ed è stata depurata degli oneri legati all’operazione di cartolarizzazione per *arrangement fees* pari a 13 mln di euro, importo riclassificato alla voce “Oneri di ristrutturazione/Oneri una tantum”.
- c) La voce “**Dividendi, proventi simili e Utili (Perdite) delle partecipazioni**” comprende la voce di bilancio 70 “Dividendi proventi e simili” e quota parte della voce di bilancio 240 “Utili (Perdite) delle partecipazioni” (valore pari a 92 mln di euro per il contributo al conto economico della quota di pertinenza dell’utile delle partecipazioni collegate in AXA consolidate con il criterio del patrimonio netto). L’aggregato è stato inoltre depurato dei dividendi percepiti su titoli azionari diversi dalle partecipazioni (6 mln di euro), ricondotti alla voce “Risultato netto della negoziazione e delle attività/passività finanziarie”.
- d) La voce “**Risultato netto della negoziazione e delle attività/passività finanziarie**” ricomprende i valori delle voci di bilancio 80 “Risultato netto dell’attività di negoziazione”, 100 “Utile (Perdite) da cessione o riacquisto di crediti, attività finanziarie disponibili per la vendita e detenute sino alla scadenza e passività finanziarie” e 110 “Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al *fair value*”. Tale voce incorpora altresì i valori afferenti i dividendi percepiti su titoli azionari diversi dalle partecipazioni (6 mln di euro).
- e) La voce “**Altri proventi/oneri di gestione**” accoglie il saldo della voce di bilancio 220 “Altri oneri/proventi di gestione” al netto dei recuperi delle imposte di bollo e di spesa da clientela che vengono ricondotti alla voce riclassificata “Altre Spese Amministrative” (323 mln di euro).
- f) La voce del conto economico “**Spese per il Personale**” è stata ridotta degli oneri di ristrutturazione, pari a 282 mln di euro, essenzialmente relativi agli accantonamenti per la manovra di esodo/fondo di cui all’accordo con le organizzazioni sindacali del 3 agosto 2017 e, marginalmente, alle spese attinenti all’operazione di cartolarizzazione delle sofferenze (circa 0,6 mln di euro). L’importo è stato riclassificato nella voce “Oneri di ristrutturazione/Oneri una tantum”.
- g) La voce “**Altre Spese Amministrative**” accoglie il saldo della voce di bilancio 180b “Altre Spese Amministrative” decurtato delle seguenti componenti di costo:
- oneri, pari a 92 mln di euro, derivanti dalle direttive comunitarie DGSD e BRRD per la risoluzione delle crisi bancarie (ricondotti alla voce riclassificata “Rischi e oneri connessi a SRF, DGS e schemi similari”);
 - canone sulle DTA trasformabili in credito di imposta, per 71 mln di euro (ricondotto alla voce riclassificata “Canone DTA”);
 - oneri di ristrutturazione: i) per 17 mln di euro a fronte della chiusura delle filiali prevista nel piano di ristrutturazione e ii) per 19 mln di euro quali costi in parte sostenuti per l’operazione di cartolarizzazione delle sofferenze e in parte connessi ai contratti relativi alla complessiva operazione di esternalizzazione della piattaforma di recupero crediti in sofferenza e di *servicing* pluriennale per la gestione delle sofferenze, come da intese con Cerved/Quaestio.
- La voce incorpora inoltre l’ammontare dei recuperi delle imposte di bollo e di spesa da clientela (323 mln di euro) contabilizzati in bilancio nella voce 220 “Altri oneri/proventi di gestione”.
- h) La voce “**Rettifiche di valore nette su attività materiali ed immateriali**” è stata depurata del contributo negativo (pari a -26 mln di euro) riferibile alla *Purchase Price Allocation (PPA)*, che è stato ricondotto in una voce specifica.



- i) La voce “**Rettifiche di valore nette per deterioramento di attività finanziarie e altre operazioni**” comprende le voci di bilancio 130b “Attività finanziarie disponibili per la vendita” e 130d “Altre operazioni finanziarie”.
- j) La voce “**Oneri di ristrutturazione/Oneri una tantum**” accoglie: i) gli oneri di ristrutturazione accantonati per la manovra di esodo/fondo, per 282 mln di euro, e per la chiusura delle filiali prevista nel piano di ristrutturazione, per 17 mln di euro; ii) gli oneri complessivi pari a circa 32 mln di euro connessi all’operazione di cartolarizzazione delle sofferenze, ai contratti relativi alla complessiva operazione di esternalizzazione della piattaforma di recupero crediti in sofferenza e di *servicing* pluriennale per la gestione delle sofferenze (ricompresi nelle Commissioni nette, nelle Spese del personale e nelle Altre Spese Amministrative).
- k) La voce “**Rischi e oneri connessi a SRF, DGS e schemi simili**” accoglie gli oneri derivanti dalle direttive comunitarie DGSD per la garanzia dei depositi e BRRD per la risoluzione delle crisi bancarie, contabilizzati in bilancio nella voce 180b “Altre Spese Amministrative”. Al 31 dicembre 2017 sono stati rilevati oneri connessi al SRF (62 mln di euro, contabilizzati nel primo trimestre) e al DGS (30 mln di euro, contabilizzati nel terzo trimestre).
- l) La voce “**Canone DTA**” accoglie gli oneri relativi al canone sulle DTA trasformabili in credito di imposta previsto dall’art. 11 del DL n. 59 del 3 maggio 2016 convertito in Legge n. 119 del 30 giugno 2016, contabilizzati in bilancio nella voce 180b “Altre Spese Amministrative”.
- m) La voce “**Utili (Perdite) delle partecipazioni**” accoglie il saldo della voce di bilancio 240 “Utili (Perdite) delle partecipazioni” decurtato del contributo al conto economico della quota di pertinenza dell’utile delle partecipazioni collegate in AXA consolidate con il criterio del patrimonio netto ricondotto alla voce riclassificata “Dividendi, proventi simili e utili (perdite) delle partecipazioni” (92 mln di euro).
- n) La voce “**Imposte sul reddito di esercizio dell’operatività corrente**” è stata depurata della componente fiscale teorica relativa alla *Purchase Price Allocation (PPA)*, ricondotta in una voce specifica per un importo pari a 13 mln di euro.
- o) Gli effetti complessivamente negativi della *Purchase Price Allocation (PPA)* sono stati ricondotti alla specifica voce scorporandoli dalle voci economiche interessate (in particolare “**Margine di interesse**” per -12 mln di euro e “**Rettifiche di valore nette su attività materiali ed immateriali**” per -26 mln di euro, al netto della componente fiscale teorica per +13 mln di euro che integra la relativa voce).

Stato Patrimoniale riclassificato

- a) La voce dell’attivo “**Attività finanziarie negoziabili**” ricomprende le voci di bilancio 20 “Attività finanziarie detenute per la negoziazione” e 40 “Attività finanziarie disponibili per la vendita”.
- b) La voce dell’attivo “**Altre attività**” ricomprende le voci di bilancio 80 “Derivati di copertura”, 90 “Adeguamento di valore delle attività finanziarie oggetto di copertura generica”, 140 “Attività fiscali”, 150 “Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione” e 160 “Altre attività”.
- c) La voce del passivo “**Debiti verso clientela e titoli**” ricomprende le voci di bilancio 20 “Debiti verso clientela”, 30 “Titoli in circolazione” e 50 “Passività finanziarie valutate al *fair value*”.
- d) La voce del passivo “**Altre voci del passivo**” ricomprende le voci di bilancio 60 “Derivati di copertura”, 70 “Adeguamento di valore delle passività finanziarie oggetto di copertura generica”, 80 “Passività fiscali”, 90 “Passività associate a gruppi di attività in via di dismissione” e 100 “Altre passività”.

oooooooo

Nella sezione “Allegati” vengono riportati i raccordi tra gli schemi di conto economico e stato patrimoniale consolidati riclassificati ed i prospetti contabili.



Conto economico riclassificato

Conto economico consolidato riclassificato con criteri gestionali				
GRUPPO MONTEPASCHI	31/12/17	31/12/16	Variazioni	
			Ass.	%
Margine di interesse	1.788,3	2.021,3	(233,0)	-11,5%
Commissioni nette	1.576,5	1.839,4	(262,9)	-14,3%
Margine intermediazione primario	3.364,8	3.860,7	(495,9)	-12,8%
Dividendi, proventi simili e Utili (Perdite) delle partecipazioni	101,0	77,8	23,2	29,8%
Risultato netto della negoziazione e delle attività/passività finanziarie	574,8	441,2	133,6	30,3%
Risultato netto dell'attività di copertura	(3,7)	(82,0)	78,3	-95,5%
Altri proventi/oneri di gestione	(11,3)	(15,7)	4,4	-28,0%
Totale Ricavi	4.025,6	4.282,0	(256,4)	-6,0%
Spese amministrative:	(2.279,6)	(2.402,5)	122,9	-5,1%
a) spese per il personale	(1.575,4)	(1.610,5)	35,2	-2,2%
b) altre spese amministrative	(704,3)	(792,0)	87,7	-11,1%
Rettifiche di valore nette su attività materiali ed immateriali	(263,4)	(218,8)	(44,6)	20,4%
Oneri Operativi	(2.543,0)	(2.621,3)	78,3	-3,0%
Risultato Operativo Lordo	1.482,6	1.660,7	(178,1)	-10,7%
Rettifiche di valore nette per deterioramento di:	(5.460,0)	(4.500,9)	(959,1)	21,3%
a) crediti	(5.323,7)	(4.467,0)	(856,7)	19,2%
b) attività finanziarie e altre operazioni	(136,3)	(33,9)	(102,4)	n.s.
Risultato operativo netto	(3.977,4)	(2.840,2)	(1.137,2)	40,0%
Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri	(232,9)	44,4	(277,3)	n.s.
Utili (Perdite) da partecipazioni	(14,0)	11,8	(25,8)	n.s.
Oneri di ristrutturazione/Oneri una tantum	(330,2)	(117,0)	(213,2)	n.s.
Rischi e oneri connessi a SRF, DGS e schemi similari	(91,9)	(241,1)	149,2	-61,9%
Canone DTA	(70,9)	(70,4)	(0,5)	0,7%
Utili (Perdite) da cessione di investimenti	531,2	33,2	498,0	n.s.
Utile (Perdita) della operatività corrente al lordo delle imposte	(4.186,2)	(3.179,3)	(1.006,9)	31,7%
Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente	709,6	(20,7)	730,3	n.s.
Utile (Perdita) della operatività corrente al netto delle imposte	(3.476,6)	(3.200,0)	(276,6)	8,6%
Utile (Perdita) di esercizio	(3.476,6)	(3.200,0)	(276,6)	8,6%
Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza di terzi	0,1	9,7	(9,6)	-99,0%
Utile (Perdita) di esercizio ante PPA di pertinenza della Capogruppo	(3.476,7)	(3.209,7)	(267,0)	8,3%
Effetti economici netti della "Purchase Price Allocation"	(25,6)	(31,4)	5,8	-18,5%
Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza della Capogruppo	(3.502,3)	(3.241,1)	(261,2)	8,1%



Evoluzione trimestrale conto economico consolidato riclassificato con criteri gestionali								
GRUPPO MONTEPASCHI	Esercizio 2017				Esercizio 2016			
	4°Q 2017	3°Q 2017	2°Q 2017	1°Q 2017	4°Q 2016	3°Q 2016	2°Q 2016	1°Q 2016
Margine di interesse	414,6	470,4	445,9	457,4	502,6	483,5	486,9	548,3
Commissioni nette	363,3	355,7	431,2	426,3	437,0	461,7	483,8	456,9
Margine intermediazione primario	777,9	826,1	877,1	883,7	939,6	945,2	970,7	1.005,2
Dividendi, proventi simili e Utili (Perdite) delle partecipazioni	32,3	22,4	25,7	20,5	11,3	23,3	23,9	19,3
Risultato netto della negoziazione e delle attività/passività finanziarie	3,4	528,5	18,3	24,5	21,5	102,7	151,3	165,7
Risultato netto dell'attività di copertura	0,8	(2,7)	(2,0)	0,2	(80,3)	(0,4)	(1,4)	0,1
Altri proventi/oneri di gestione	(12,0)	(3,9)	0,3	4,3	(27,6)	2,2	14,7	(5,0)
Totale Ricavi	802,4	1.370,5	919,5	933,2	864,5	1.073,0	1.159,1	1.185,4
Spese amministrative:	(579,4)	(561,1)	(568,2)	(570,9)	(630,6)	(595,1)	(582,1)	(594,7)
a) spese per il personale	(387,1)	(388,8)	(395,1)	(404,4)	(371,1)	(418,4)	(403,4)	(417,6)
b) altre spese amministrative	(192,3)	(172,3)	(173,1)	(166,5)	(259,5)	(176,7)	(178,7)	(177,1)
Rettifiche di valore nette su attività materiali ed immateriali	(71,1)	(64,7)	(70,9)	(56,6)	(61,6)	(55,2)	(51,7)	(50,3)
Oneri Operativi	(650,5)	(625,8)	(639,1)	(627,5)	(692,2)	(650,3)	(633,8)	(645,0)
Risultato Operativo Lordo	151,9	744,7	280,4	305,6	172,3	422,7	525,4	540,3
Rettifiche di valore nette per deterioramento di:	(557,6)	(224,5)	(4.374,8)	(303,1)	(2.482,1)	(1.301,6)	(368,0)	(349,2)
a) crediti	(551,7)	(175,0)	(4.288,8)	(308,2)	(2.445,4)	(1.303,3)	(372,4)	(345,9)
b) attività finanziarie e altre operazioni	(5,9)	(49,5)	(86,0)	5,1	(36,7)	1,7	4,4	(3,3)
Risultato operativo netto	(405,7)	520,2	(4.094,4)	2,5	(2.309,8)	(878,9)	157,4	191,1
Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri	(166,1)	(7,8)	(13,4)	(45,6)	48,0	(27,5)	29,2	(5,3)
Utili (Perdite) da partecipazioni	8,9	(19,1)	0,2	(4,0)	2,5	1,6	0,2	7,5
Oneri di ristrutturazione/Oneri una tantum	(34,5)	(278,0)	(17,7)	-	(117,0)	-	-	-
Rischi e oneri connessi a SRF, DGS e schemi similari	2,3	(31,2)	0,4	(63,4)	(139,1)	(31,2)	0,3	(71,1)
Canone DTA	(17,7)	(17,7)	(17,5)	(18,0)	53,9	(15,5)	(108,8)	-
Utili (Perdite) da cessione di investimenti	(2,3)	1,8	532,0	(0,3)	20,4	12,8	-	-
Utile (Perdita) della operatività corrente al lordo delle imposte	(615,2)	168,2	(3.610,6)	(128,6)	(2.441,1)	(938,7)	78,3	122,2
Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente	119,7	79,9	543,5	(33,5)	64,7	(203,9)	139,2	(20,7)
Utile (Perdita) della operatività corrente al netto delle imposte	(495,5)	248,1	(3.067,1)	(162,1)	(2.376,4)	(1.142,6)	217,5	101,5
Utile (Perdita) di esercizio	(495,5)	248,1	(3.067,1)	(162,1)	(2.376,4)	(1.142,6)	217,5	101,5
Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza di terzi	(0,1)	0,1	(0,1)	-	(8,3)	0,6	0,3	0,5
Utile (Perdita) di esercizio ante PPA di pertinenza della Capogruppo	(495,6)	248,0	(3.067,0)	(162,1)	(2.384,7)	(1.143,2)	217,2	101,0
Effetti economici netti della "Purchase Price Allocation"	(6,0)	(6,1)	(6,4)	(7,1)	(7,7)	(7,5)	(8,3)	(7,9)
Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza della Capogruppo	(501,6)	241,9	(3.073,4)	(169,2)	(2.392,4)	(1.150,7)	208,9	93,1



Lo sviluppo dei ricavi

Nel 2017 il Gruppo ha realizzato **Ricavi** complessivi pari a **4.026 mln di euro**, con un calo del 6,0% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente per la flessione del Margine di interesse e delle Commissioni nette, solo parzialmente compensata dalla crescita del Risultato netto della negoziazione e delle attività/passività finanziarie, influenzata dagli effetti positivi del *burden sharing*. Nel 4Q17 i Ricavi, pari a 802 mln di euro, calano di 568 mln di euro rispetto al trimestre precedente, che aveva beneficiato come sopra citato degli effetti relativi all'operazione di *burden sharing* rappresentati alla voce Risultato netto della negoziazione e delle attività/passività finanziarie e Margine di Interesse.

Il **Margine di Interesse** del 2017 è risultato pari a **1.788 mln di euro**, in flessione del 11,5% rispetto allo stesso periodo del 2016, ascrivibile principalmente alla dinamica negativa degli attivi fruttiferi, in particolare degli impieghi commerciali e del portafoglio titoli (contrazione dei volumi medi e calo dei relativi rendimenti). Tale dinamica è parzialmente attenuata dalla diminuzione degli interessi passivi conseguente alla riduzione del costo della raccolta commerciale, alla scadenza di obbligazioni aventi condizioni più onerose e agli effetti del *burden sharing*. Il risultato del 4Q17 pari a 415 mln di euro si pone in calo di 56 mln di euro (-11,9% Q/Q) sul trimestre precedente, che ha beneficiato dello storno degli interessi passivi maturati fino alla data di conversione, avvenuta nel mese di agosto, dei prestiti subordinati oggetto di *burden sharing* (+51 mln di euro). Al netto di tale componente la dinamica trimestrale risulta sostanzialmente stabile con la riduzione degli interessi passivi compensata dal calo del contributo degli attivi commerciali (sia in termini di volumi che di rendimenti).

Voci	31 12 2017	31 12 2016	Variazione Y/Y		4°Q 2017	3°Q 2017	Variazione Q/Q	
			ass.	%			ass.	%
Rapporti con la clientela	2.083,9	2.660,6	(576,7)	-21,7%	454,6	489,4	(34,8)	-7,1%
<i>di cui interessi attivi su attività deteriorate</i>	447,8	629,3	(181,5)	-28,8%	91,0	104,8	(13,8)	-13,2%
Titoli in circolazione	(396,3)	(770,7)	374,4	-48,6%	(73,7)	(44,1)	(29,6)	67,1%
Differenziali netti su derivati di copertura	(6,2)	(28,1)	21,9	-77,9%	2,1	(0,5)	2,6	n.s.
Rapporti con le banche	(33,6)	(59,1)	25,5	-43,1%	(4,9)	(9,1)	4,2	-46,2%
Portafogli di negoziazione	45,3	66,3	(21,0)	-31,7%	6,5	10,4	(3,9)	-37,5%
Portafogli valutati al fair value	(56,6)	(41,4)	(15,2)	36,7%	(4,8)	(12,3)	7,5	-61,0%
Attività finanziarie disponibili per la vendita	152,9	190,7	(37,8)	-19,8%	36,4	36,0	0,4	1,1%
Altri interessi netti	(1,1)	3,0	(4,1)	n.s.	(1,6)	0,6	(2,2)	n.s.
Margine interesse	1.788,3	2.021,3	(233,0)	-11,5%	414,6	470,4	(55,8)	-11,9%

Le **Commissioni Nette** risultano pari a **1.577 mln di euro**, in riduzione del 14,3% rispetto allo stesso periodo del 2016 a causa principalmente della contabilizzazione del costo della garanzia sulle emissioni governative emesse nel primo trimestre e dei minori proventi rivenienti dal comparto del credito (a fronte di volumi inferiori all'anno precedente), nonché dei minori proventi sui servizi di pagamento a seguito dell'avvenuta cessione del ramo del *merchant acquiring* in data 30 giugno 2017. La dinamica rispetto al trimestre precedente si pone in crescita del 2,1% grazie al contributo delle commissioni da gestione del risparmio.



Servizi / Valori	31 12 2017	31 12 2016	Variazione Y/Y		4°Q 2017	3°Q 2017	Variazione Q/Q	
			ass.	%			ass.	%
Garanzie rilasciate/ricevute	(50,6)	42,1	(92,7)	n.s.	(15,6)	(15,5)	(0,1)	0,6%
Servizi di incasso e pagamento	104,7	183,3	(78,6)	-42,9%	26,9	25,4	1,5	5,9%
Tenuta e gestione dei conti correnti	479,8	517,8	(38,0)	-7,3%	117,0	118,3	(1,3)	-1,1%
Bancomat e carte	176,5	232,4	(55,9)	-24,1%	35,7	32,1	3,6	11,2%
Attività bancaria commerciale	710,4	975,6	(265,2)	-27,2%	164,0	160,3	3,7	2,3%
Attività di ricezione e trasmissione di ordini	28,9	43,0	(14,1)	-32,8%	7,9	5,6	2,3	41,1%
Negoziazione di strumenti finanziari e valute	11,3	30,2	(18,9)	-62,6%	1,7	3,1	(1,4)	-45,2%
Distribuzione di servizi di terzi	481,7	460,4	21,3	4,6%	106,6	107,5	(0,9)	-0,8%
Servizi assicurativi	191,7	175,9	15,8	9,0%	50,2	46,1	4,1	8,9%
Collocamento/offerta di strumenti finanziari e servizi	(44,9)	(31,0)	(13,9)	44,8%	(14,2)	(10,5)	(3,7)	35,2%
Gestioni di portafogli	50,7	59,6	(8,9)	-14,9%	11,9	12,2	(0,3)	-2,5%
Attività Gestione Interm.ne e consulenza	719,4	738,1	(18,7)	-2,5%	164,1	164,0	0,1	0,1%
Altri servizi di intermediazione	146,7	125,7	21,0	16,7%	35,2	31,4	3,8	12,1%
Commissioni nette	1.576,5	1.839,4	(262,9)	-14,3%	363,3	355,7	7,6	2,1%

I **Dividendi, proventi simili e utile (perdite) delle partecipazioni**, in aumento rispetto al 31 dicembre 2016, ammontano a **101 mln di euro**, in prevalenza rappresentati dal contributo di AXA-MPS².

Il **Risultato netto da negoziazione e delle attività/passività finanziarie** del 2017 ammonta a **575 mln di euro**, comprensivo degli effetti relativi all'operazione di *burden sharing* (per complessivi 503 mln di euro, rappresentati nei dettagli sotto citati), in aumento rispetto ai valori registrati nello stesso periodo dell'anno precedente (pari a 441 mln di euro). Al netto degli effetti dell'operazione di *burden sharing*, l'aggregato risulta notevolmente inferiore rispetto al 31 dicembre 2016, che era stato caratterizzato da maggiori risultati da *trading* e da cessioni/riacquisti titoli nonché da plusvalenze sulle passività emesse valutate al *fair value*. Dall'analisi dei principali aggregati emergono:

- **Risultati di *trading* pari a 0,2 mln di euro** in flessione rispetto al 31 dicembre 2016. Tale risultato risente del minor contributo da parte della controllata MPS Capital Services. Dinamica in calo anche sul trimestre precedente (-17 mln di euro);
- **Risultati FVO negativi per 3 mln di euro** riconducibili per la quasi totalità dell'importo all'operazione di *burden sharing*, al netto del quale l'aggregato risulta sostanzialmente nullo in virtù dell'adozione anticipata prevista dall'IFRS 9 del trattamento contabile degli utili/perdite connessi al proprio merito creditizio delle passività valutate in *fair value* (al 31 dicembre 2016, determinato secondo lo IAS 39, il Risultato FVO era positivo per 99 mln di euro);
- **Risultati da cessione/riacquisto positivi per 578 mln di euro**, essenzialmente riferibili agli effetti dell'operazione di *burden sharing* per +505 mln di euro, al netto dei quali l'aggregato si pone in flessione rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente (-54,8% Y/Y), che aveva beneficiato sia delle maggiori plusvalenze AFS sia di altri proventi di natura straordinaria (cessione della partecipazione detenuta dalla Capogruppo in VISA Europe e riacquisto di passività finanziarie). Rispetto al 3Q17 depurato dagli effetti dell'operazione di *burden sharing*, l'aggregato risulta sostanzialmente in linea.

² AXA-MPS è consolidata nel bilancio del Gruppo con il metodo del patrimonio netto.



Voci	31 12 2017	31 12 2016	Variazione Y/Y		4°Q 2017	3°Q 2017	Variazione Q/Q	
			ass.	%			ass.	%
Attività finanziarie di negoziazione	(51,2)	(77,7)	26,5	-34,1%	(5,4)	(0,2)	(5,2)	n.s.
Passività finanziarie di negoziazione	33,9	82,6	(48,7)	-59,0%	(17,1)	3,2	(20,3)	n.s.
Effetti cambio	10,5	23,4	(12,9)	-55,1%	3,5	2,1	1,4	66,7%
Strumenti derivati	7,0	152,1	(145,1)	-95,4%	(1,8)	(8,8)	7,0	-79,5%
Risultato di trading	0,2	180,4	(180,2)	-99,9%	(20,8)	(3,7)	(17,1)	n.s.
Risultato FVO	(3,4)	99,3	(102,7)	n.s.	(2,0)	(0,8)	(1,2)	n.s.
Cessione/riacquisto	578,0	161,5	416,5	n.s.	26,2	533,0	(506,8)	-95,1%
Risultato netto della negoziazione e delle attività/passività finanziarie	574,8	441,2	133,6	30,3%	3,4	528,5	(525,1)	-99,4%

Contribuiscono alla formazione dei Ricavi anche le voci:

- **Risultato netto dell'attività di copertura pari a -4 mln di euro** (negativo per 82 mln di euro al 31 dicembre 2016, in quanto comprensivo degli effetti negativi connessi alla sopravvenuta inefficacia della copertura da rischio tasso su un'emissione subordinata a seguito della relativa conversione obbligatoria prevista nel DL. 237/16, convertito in legge il 17/2/17, nell'ambito dell'intervento di ricapitalizzazione precauzionale da parte dello Stato);
- **Altri proventi/oneri di gestione negativi per 11 mln di euro** contro i -16 mln di euro registrati a fine 2016.

Costi di gestione: gli oneri operativi

Nel 2017 gli **Oneri Operativi** sono risultati pari a **2.543 mln di euro**, in riduzione del 3,0% rispetto all'anno precedente. Il 4Q17 ha inciso per 651 mln di euro registrando una crescita del 3,9%, rispetto al 3Q17, giustificata soprattutto dalla dinamica delle Altre Spese Amministrative e delle Rettifiche di valore nette su attività materiali e immateriali. Esaminando in dettaglio i singoli aggregati emerge quanto segue:

- Le **Spese Amministrative** si sono attestate a **2.280 mln di euro** (-5,1% Y/Y) con un impatto di 579 mln di euro del 4Q17 che si pone in crescita del 3,3% rispetto al trimestre precedente. All'interno dell'aggregato:
 - Le **Spese per il Personale**, che ammontano a **1.575 mln di euro**, si pongono in flessione annua del 2,2% (-35 mln di euro), da ricondurre principalmente alla riduzione degli organici, grazie anche alla manovra del Fondo di Solidarietà del 1° maggio e del 1° novembre 2017. La dinamica si pone sostanzialmente in linea rispetto al trimestre precedente.
 - Le **Altre Spese Amministrative** sono risultate pari a **704 mln di euro**, in flessione del 11,1% rispetto al 2016, su cui aveva impattato negativamente per 37 mln di euro anche la contabilizzazione delle spese connesse all'operazione di ricapitalizzazione non andata a buon fine. Anche al netto di tale componente la dinamica annuale risulterebbe comunque in riduzione per effetto delle iniziative di contenimento strutturale della spesa che hanno interessato, in particolare, la gestione del comparto immobiliare, ICT e delle spese legali connesse al recupero crediti. Le spese contabilizzate nel 4Q17 ammontano a 192 mln di euro e risultano superiori a quelle del trimestre precedente.
- Le **Rettifiche di valore nette su attività materiali e immateriali** del 2017, pari a 263 mln di euro, risultano superiori rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente per le maggiori svalutazioni effettuate nell'anno sia sulle attività materiali (*impairment* su terreni e fabbricati per 17 mln di euro) sia sulle attività immateriali (svalutazione del *software* per 25 mln di euro). In crescita



anche rispetto al trimestre precedente (+10,0% Q/Q), per effetto di maggiori svalutazioni sulle attività materiali, a seguito del rinnovo ed ampliamento del parco ATM.

Tipologia	31 12 2017	31 12 2016	Variazione Y/Y		4°Q 2017	3°Q 2017	Variazione Q/Q	
			ass.	%			ass.	%
Salari e stipendi	(1.137,5)	(1.157,7)	20,2	-1,7%	(280,6)	(280,2)	(0,4)	0,1%
Oneri sociali	(308,2)	(318,7)	10,5	-3,3%	(75,8)	(76,3)	0,5	-0,7%
Altri oneri del personale	(129,7)	(134,1)	4,5	-3,3%	(30,7)	(32,3)	1,6	-4,8%
Spese per il personale	(1.575,4)	(1.610,5)	35,2	-2,2%	(387,1)	(388,8)	1,7	-0,4%
Imposte	(263,5)	(287,3)	23,8	-8,3%	(50,0)	(70,0)	20,0	-28,6%
Spese mobiliari, immobiliari e di sicurezza	(171,4)	(187,1)	15,7	-8,4%	(39,0)	(44,9)	5,9	-13,1%
Spese generali di funzionamento	(201,5)	(201,6)	0,1	0,0%	(51,8)	(49,9)	(1,9)	3,8%
Spese per servizi ICT	(166,7)	(180,0)	13,3	-7,4%	(41,8)	(40,2)	(1,6)	4,0%
Spese legali e professionali	(172,8)	(204,2)	31,4	-15,4%	(72,0)	(37,0)	(35,0)	94,6%
Costi indiretti del personale	(11,4)	(13,7)	2,3	-16,8%	(3,9)	(1,9)	(2,0)	n.s.
Assicurazioni	(29,2)	(31,7)	2,5	-7,9%	(7,5)	(7,2)	(0,3)	4,2%
Pubblicità, sponsorizzazioni e promozioni	(12,5)	(16,6)	4,1	-24,7%	(6,5)	(2,0)	(4,5)	n.s.
Altre	1,5	(14,0)	15,5	n.s.	14,6	(4,0)	18,6	n.s.
Recuperi spese	323,2	344,2	(21,0)	-6,1%	65,6	84,8	(19,2)	-22,6%
Altre spese amministrative	(704,3)	(792,0)	87,7	-11,1%	(192,3)	(172,3)	(20,0)	11,6%
Immobilizzazioni materiali	(133,1)	(111,8)	(21,3)	19,1%	(37,5)	(32,5)	(5,0)	15,4%
Immobilizzazioni immateriali	(130,3)	(107,0)	(23,3)	21,8%	(33,6)	(32,2)	(1,4)	4,3%
Rettifiche di valore nette su attività materiali ed immateriali	(263,4)	(218,8)	(44,6)	20,4%	(71,1)	(64,7)	(6,4)	9,9%
Oneri operativi	(2.543,0)	(2.621,3)	78,3	-3,0%	(650,5)	(625,8)	(24,7)	3,9%

Per effetto delle dinamiche sopra descritte, il **Risultato Operativo Lordo** del Gruppo risulta pari a **1.483 mln di euro** (1.661 mln di euro quello relativo al 2016), con un contributo di 152 mln di euro del 4Q17, in calo sul trimestre precedente.

Rettifiche di valore nette per deterioramento di crediti e attività finanziarie

Nel 2017 il Gruppo ha contabilizzato **Rettifiche nette di valore per deterioramento crediti, attività finanziarie e altre operazioni** per **5.460 mln di euro**, superiori di 959 mln di euro rispetto a quelle registrate nello stesso periodo dell'anno precedente, principalmente per: i) le rettifiche nette registrate da inizio anno sul perimetro oggetto di cessione, a seguito dell'adeguamento al loro valore di realizzo, e la rilevazione degli altri oneri accessori previsti nell'accordo con Quaestio (complessivamente circa -3,9 mld di euro, già rilevate il 30 giugno 2017); ii) i costi di recupero connessi al contratto di *servicing* pluriennale stipulato con la JV Cerved/Quaestio per la gestione in *outsourcing* di parte delle sofferenze del Gruppo MPS (-170 mln di euro); iii) la svalutazione della partecipazione nel Fondo Atlante (-30 mln di euro, già contabilizzati nella semestrale) e in Banca Popolare di Spoleto (-8 mln di euro); iv) la svalutazione della quota detenuta nello Schema Volontario (per un importo complessivo di -46 mln di euro). In crescita nel 4Q17 rispetto al trimestre precedente di 333 mln di euro.



Il rapporto tra le Rettifiche nette di valore per deterioramento crediti del 2017 ed i Crediti verso Clientela esprime un **Tasso di Provisioning** di 585 bps e di **172 bps** al netto degli effetti economici e patrimoniali dei crediti in sofferenza oggetto di cessione.

Voci	31 12 2017	31 12 2016	Variazione Y/Y		4°Q 2017	3°Q 2017	Variazione Q/Q	
			ass.	%			ass.	%
Crediti verso banche	(1,7)	(0,3)	(1,4)	n.s.	(0,4)	5,1	(5,5)	n.s.
- Finanziamenti	(2,2)	(0,4)	(1,8)	n.s.	(0,4)	4,9	(5,3)	n.s.
- Titoli di debito	0,5	0,1	0,4	n.s.	-	0,2	(0,2)	-100,0%
Crediti verso clientela	(5.321,9)	(4.466,7)	(855,2)	19,1%	(551,2)	(180,1)	(371,1)	n.s.
- Finanziamenti	(5.322,1)	(4.465,8)	(856,3)	19,2%	(551,3)	(180,2)	(371,1)	n.s.
- Titoli di debito	0,2	(0,9)	1,1	n.s.	0,1	0,1	-	0,0%
Totale rettifiche su crediti	(5.323,6)	(4.467,0)	(856,6)	19,2%	(551,6)	(175,0)	(376,6)	n.s.
Attività finanziarie negoziabili (AFS)	(93,1)	(41,8)	(51,3)	n.s.	(29,9)	(29,7)	(0,2)	0,7%
Garanzie rilasciate e impegni	(43,2)	7,9	(51,1)	n.s.	24,0	(19,8)	43,8	n.s.
Totale attività finanziarie e altre operazioni	(136,3)	(33,9)	(102,4)	n.s.	(5,9)	(49,5)	43,6	-88,1%
Totale	(5.459,9)	(4.500,9)	(959,0)	21,3%	(557,5)	(224,5)	(333,0)	n.s.

Conseguentemente, il **Risultato Operativo Netto** del Gruppo nel 2017 è risultato **negativo per circa 3.977 mln di euro** a fronte di un valore negativo di 2.840 mln di euro registrato nell'anno precedente.

La redditività extra-operativa, le imposte ed il risultato di esercizio

Alla formazione del **Risultato di esercizio** concorrono anche le seguenti voci:

- **Accantonamenti al fondo rischi e oneri pari a -233 mln di euro**, stanziati principalmente a fronte di rischi legali. Al 31 dicembre 2016 si registrava un saldo positivo di 44 mln di euro, che beneficiava anche di rilasci di fondi stanziati a fronte di rischi di natura fiscale e legale non più emergenti o attenuati.
- **Perdite da partecipazioni per circa -14 mln di euro** per svalutazioni effettuate sulle collegate Trixia, Interporto Toscano e Fidi Toscana, parzialmente compensate dalla contabilizzazione della plusvalenza da cessione della partecipazione di Intermonte Sim Sgr realizzata nel 4Q17. Al 31 dicembre 2016 l'aggregato risultava positivo per 12 mln di euro, riconducibile principalmente alla plusvalenza realizzata a fronte della cessione di Fabbrica Immobiliare SGR.
- **Oneri di ristrutturazione/Oneri una tantum, pari a -330 mln di euro**, includono gli oneri di ristrutturazione accantonati a fronte della manovra di esodo/fondo del personale (**-282 mln di euro**) relativi all'accordo del 3 agosto 2017 per le uscite di novembre (1.215 risorse nel 4Q17), gli oneri relativi alla chiusura delle filiali prevista nel piano di ristrutturazione (**-17 mln di euro**) e gli oneri connessi all'operazione di cartolarizzazione delle sofferenze, ai contratti relativi alla complessiva operazione di esternalizzazione della piattaforma di recupero crediti in sofferenza e di *servicing* pluriennale per la gestione delle sofferenze, come da intese con Cerved/Quaestio (complessivamente pari a **-32 mln di euro**).
- **Rischi e oneri connessi a SRF, DGS e schemi similari**, saldo pari a **-92 mln di euro** costituito dall'intero contributo a carico del Gruppo dovuto al Fondo di Risoluzione Unico, contabilizzato nel



primo trimestre per 62 mln di euro e per la parte rimanente, pari a 30 mln di euro, riferibili alla quota riconosciuta al FITD (DGS), contabilizzata nel 3Q17. Il saldo al 31 dicembre 2016, pari a – 241 mln di euro, includeva le due annualità addizionali a favore del Fondo di Risoluzione Nazionale, come da richiesta di Banca d'Italia del 28 dicembre 2016 ai sensi dell'art. 25 del DL 237/2016.

- **Canone DTA**, pari a **-71 mln di euro**. L'importo, determinato secondo i criteri del DL 59/2016 convertito in Legge n. 119 del 30 giugno 2016, rappresenta il canone di competenza al 31 dicembre 2017 sulle DTA (*Deferred Tax Assets*) trasformabili in credito di imposta.
- **Utile da cessione di investimenti** pari a **531 mln di euro** (determinati dalla plusvalenza da cessione del ramo d'azienda *merchant acquiring* a CartaSi e dalla cessione di un immobile di MPS Belgio) a fronte di un risultato pari a 33 mln di euro al 31 dicembre 2016 (per effetto della plusvalenza realizzata dalla cessione di un immobile della partecipata CO.E.M.).

Per effetto delle dinamiche sopra evidenziate, il **Risultato dell'operatività corrente al lordo delle imposte** del Gruppo è stato pari a **-4.186 mln di euro**, in calo rispetto ai livelli del 2016, che aveva registrato un risultato negativo di -3.179 mln di euro.

Le **imposte sul reddito dell'operatività corrente** registrano un provento pari a **710 mln di euro**. Tale risultato è essenzialmente imputabile al *reassessment* parziale - pari a 572 mln di euro - di DTA da perdite fiscali, maturate e non iscritte in precedenti esercizi, indotto principalmente dal provvedimento normativo che ha disposto la riduzione del beneficio ACE (cfr. articolo 7 del Decreto Legge nr. 50 del 24 aprile 2017). La voce include anche l'ACE maturata per 51 mln di euro. In prospettiva, infatti, le minori deduzioni ACE previste a decorrere dal 2017 in avanti ridurranno, rispetto a quanto si verificava con la normativa previgente, l'assorbimento dei redditi imponibili futuri, che potranno essere quindi destinati in misura maggiore alla compensazione delle perdite fiscali pregresse.

Considerando gli effetti netti della PPA (-26 mln di euro), **la perdita consolidata del Gruppo relativa all'esercizio 2017 ammonta a -3.502 mln di euro**, a fronte di una perdita di 3.241 mln di euro conseguita nello stesso periodo del 2016.

Coerentemente con le istruzioni Consob, di seguito si riporta il prospetto di raccordo tra il patrimonio netto ed il risultato di esercizio della Capogruppo e il patrimonio netto e il risultato di esercizio del Gruppo:

Prospetto di raccordo tra utile e patrimonio individuale e consolidato		
	Patrimonio netto	Risultato di esercizio
Saldo come da bilancio Capogruppo	9.647,5	(2.857,4)
<i>di cui riserve da valutazione della Capogruppo</i>	<i>(61,5)</i>	
Effetto del consolidamento delle imprese controllate	(2.501,9)	(1.526,9)
Effetto del consolidamento delle imprese controllate congiuntamente e collegate	249,0	99,4
storno dividendi incassati nel periodo	-	(20,9)
storno svalutazioni partecipazioni	2.539,0	106,4
altre rettifiche	382,3	697,1
riserve da val. di controllate e collegate	113,2	-
Bilancio consolidato	10.429,1	(3.502,3)
<i>di cui riserve da valutazione</i>	<i>51,7</i>	



Stato Patrimoniale riclassificato

Stato Patrimoniale consolidato riclassificato				
Attività	31/12/17	31/12/16	Variazioni	
			ass.	%
Cassa e disponibilità liquide	4.092,3	1.084,5	3.007,8	n.s.
Crediti :				
a) Crediti verso Clientela	86.456,3	106.692,7	(20.236,4)	-19,0%
b) Crediti verso Banche	9.966,2	8.936,2	1.030,0	11,5%
Attività finanziarie negoziabili	24.168,4	25.929,3	(1.760,9)	-6,8%
Partecipazioni	1.034,6	1.031,7	2,9	0,3%
Attività materiali e immateriali	2.854,2	2.942,9	(88,7)	-3,0%
<i>di cui:</i>				
a) avviamento	7,9	7,9	-	
Altre attività	10.582,2	6.561,2	4.021,0	61,3%
Totale dell'Attivo	139.154,2	153.178,5	(14.024,4)	-9,2%
Passività	31/12/17	31/12/16	Variazioni	
			ass.	%
Debiti				
a) Debiti verso Clientela e titoli	97.801,8	104.573,5	(6.771,7)	-6,5%
b) Debiti verso Banche	21.084,9	31.469,1	(10.384,2)	-33,0%
Passività finanziarie di negoziazione	4.476,9	4.971,8	(494,9)	-10,0%
Fondi a destinazione specifica				
a) Fondo tratt.to di fine rapporto di lavoro sub.	199,5	252,9	(53,4)	-21,1%
b) Fondi di quiescenza	50,1	53,6	(3,5)	-6,5%
c) Altri fondi	1.088,4	1.054,5	33,9	3,2%
Altre voci del passivo	4.021,2	4.342,7	(321,5)	-7,4%
Patrimonio netto di Gruppo	10.429,1	6.425,5	4.003,6	62,3%
a) Riserve da valutazione	51,7	47,3	4,4	9,3%
d) Riserve	3.864,8	2.253,6	1.611,2	71,5%
e) Sovrapprezzi di emissione	-	-	-	
f) Capitale	10.328,6	7.365,7	2.962,9	40,2%
g) Azioni proprie (-)	(313,7)	-	(313,7)	
h) Utile (Perdita) di esercizio	(3.502,3)	(3.241,1)	(261,2)	8,1%
Patrimonio di pertinenza terzi	2,3	34,9	(32,6)	-93,4%
Totale del Passivo e del Patrimonio netto	139.154,2	153.178,5	(14.024,3)	-9,2%



Raccolta da clientela

Al 31 dicembre 2017 i volumi di **raccolta complessiva** del Gruppo sono risultati pari a **193,6 mld di euro** (-4,5% rispetto al 31 dicembre 2016), con una riduzione delle masse nel quarto trimestre di 7,6 mld di euro, principalmente riconducibile al calo della raccolta diretta con controparti istituzionali e del risparmio amministrato.

Informazioni di sistema

Nel periodo gennaio-ottobre 2017, la raccolta diretta ha mostrato una dinamica sostanzialmente piatta (-0,7% rispetto al corrispondente periodo del 2016), originata dall'evoluzione positiva dei depositi da clientela ordinaria residente, in crescita nel periodo del 3,3% (al netto dei pct con controparti centrali e dei depositi connessi con cessioni di crediti) e dal calo costante delle obbligazioni (-17,8%). La clientela continua quindi a mostrare una elevata preferenza per strumenti liquidi e privi di rischio, in presenza anche di un basso costo opportunità di detenzione. Le obbligazioni bancarie sono invece penalizzate dal maggior costo per l'emittente rispetto alla liquidità offerta dalla BCE e dalla scarsa domanda conseguente soprattutto al contenuto della normativa sulle crisi bancarie (*bail-in*).

Per quanto riguarda i tassi, il tasso d'interesse medio sui depositi di società non finanziarie e famiglie si colloca intorno allo 0,40% (0,39% a novembre), e risulta in minima flessione rispetto a fine 2016, mentre prosegue la discesa del tasso sulle obbligazioni (al 2,64% a novembre, -10 punti base rispetto a dicembre 2016). Il costo medio ponderato della raccolta diretta per il campione ABI, che comprende le banche di maggiori dimensioni, prosegue il suo calo nel corso del 2017, attestandosi poco sotto lo 0,70% (0,68% a novembre).

Il risparmio gestito registra un significativo progresso dei nuovi flussi. La raccolta netta dei fondi comuni nei primi dieci mesi dell'anno è quasi il doppio di quella registrata nell'intero 2016 (circa 64.500 mln di euro vs. 34.400 mln di euro), con la quota dei prodotti obbligazionari che scende al 37% c.a. rispetto al 50% c.a. del 2016. Positiva, nel periodo gennaio-ottobre 2017, anche la raccolta sulle gestioni individuali *retail*, per 4.001 mln di euro, dopo un 2016 di flussi netti sostanzialmente nulli. Il patrimonio gestito dai fondi aperti è ad ottobre in aumento di circa l'11,4% rispetto ai livelli del dicembre scorso, mentre lo stock di gestioni individuali cresce del 2,5% c.a.

Raccolta da clientela							
	31/12/17	30/09/17	31/12/16	Var. Q/Q		Var. Y/Y	
				Ass.	%	Ass.	%
Raccolta diretta	97.801,8	102.968,4	104.573,5	-5.166,6	-5,0%	-6.771,7	-6,5%
Raccolta indiretta	95.845,7	98.242,9	98.151,8	-2.397,2	-2,4%	-2.306,1	-2,3%
Raccolta complessiva	193.647,5	201.211,3	202.725,3	-7.563,8	-3,8%	-9.077,8	-4,5%

I volumi di **Raccolta Diretta**, che a fine anno si sono attestati a **97,8 mld di euro**, risultano in flessione di 6,8 mld di euro rispetto ai valori di fine dicembre 2016, principalmente per il calo dei PCT con controparti istituzionali e del comparto obbligazionario (sul quale hanno inciso l'effetto del *burden sharing* sui prestiti subordinati istituzionali e le scadenze dell'anno), solo parzialmente compensato dalla crescita dei conti correnti, dei depositi e delle altre forme di raccolta. Rispetto al 30 settembre 2017 l'aggregato risulta in calo di 5,2 mld di euro principalmente sulla componente dei PCT con controparti istituzionali (-4,3 mld di euro), stabili le obbligazioni al cui interno i rimborsi a scadenza sono stati compensati dall'emissione del titolo di debito *senior* quale ristoro del subordinato T2 2008-2018 oggetto di *burden sharing*.



La quota di mercato³ del Gruppo sulla Raccolta Diretta si è attestata al 3,78% (dato aggiornato a ottobre 2017) in crescita di 23 p.b. rispetto a fine 2016.

Raccolta Diretta da Clientela							
Tipologia	31/12/17	30/09/17	31/12/16	Var. Q/Q		Var. Y/Y	
				Ass.	%	Ass.	%
Conti Correnti	51.465,5	50.561,2	40.972,6	904,3	1,8%	10.492,9	25,6%
Depositi vincolati	10.469,0	11.556,9	10.133,5	(1.087,9)	-9,4%	335,5	3,3%
Pronti Contro Termine passivi	8.572,3	12.874,7	25.295,8	(4.302,4)	-33,4%	(16.723,5)	-66,1%
Obbligazioni	18.521,7	18.468,6	23.676,3	53,1	0,3%	(5.154,6)	-21,8%
Altre forme di Raccolta Diretta	8.773,3	9.507,0	4.495,3	(733,7)	-7,7%	4.278,0	95,2%
Totale	97.801,8	102.968,4	104.573,5	(5.166,6)	-5,0%	(6.771,7)	-6,5%

La **Raccolta Indiretta** si è attestata a fine dicembre a **95,8 mld di euro**, in calo rispetto al 31 dicembre 2016 (-2,3 mld di euro) per la contrazione del risparmio amministrato (-3,7 mld di euro), sulla quale ha influito la movimentazione di una rilevante posizione Corporate. Il risparmio gestito risulta invece in crescita (+1,4 mld di euro). Il confronto con il 30 settembre 2017 evidenzia una dinamica analoga a quella annuale (-2,4 mld di euro), con la riduzione del risparmio amministrato (-3,2 mld di euro) e la crescita del risparmio gestito (+0,8 mld di euro). La dinamica dell'aggregato risulta negativamente impattata nel trimestre anche dagli effetti dell'operazione di ristoro del prestito subordinato che era stato oggetto di *burden sharing* (T2 2008-2018).

Per quanto concerne il **risparmio gestito**, che ammonta a **58,6 mld di euro**, l'aggregato risulta in crescita sia sul dicembre 2016 che sul 30 settembre 2017. L'aumento è registrato su tutti i comparti ad eccezione delle Gestioni Patrimoniali.

Raccolta indiretta							
	31/12/17	30/09/17	31/12/16	Var. Q/Q		Var. Y/Y	
				Ass.	%	Ass.	%
Risparmio gestito	58.599,4	57.812,7	57.180,9	786,7	1,4%	1.418,5	2,5%
<i>Fondi</i>	28.477,9	27.891,6	27.020,5	586,3	2,1%	1.457,4	5,4%
<i>Gestioni Patrimoniali</i>	5.933,0	6.149,0	6.619,7	-216,1	-3,5%	-686,8	-10,4%
<i>Bancassurance</i>	24.188,5	23.772,1	23.540,6	416,5	1,8%	647,9	2,8%
Risparmio amministrato	37.246,3	40.430,2	40.971,0	-3.183,9	-7,9%	-3.724,7	-9,1%
Totale	95.845,7	98.242,9	98.151,8	-2.397,2	-2,4%	-2.306,1	-2,3%

³ Depositi e PCT (esclusi PCT con controparti centrali) da clientela ordinaria residente e obbligazioni al netto riacquisti collocate a clientela ordinaria residente come primo prenditore. Il valore della Raccolta Diretta ad ottobre non include ancora gli effetti di ristoro del prestito subordinato che è stato oggetto di *burden sharing*.



Crediti con clientela

Al 31 dicembre 2017 i **Crediti verso la Clientela** del Gruppo si sono attestati a **86,5 mld di euro**, in riduzione di 20,2 mld di euro rispetto a fine dicembre 2016 e di 4,6 mld di euro sul 30 settembre 2017. La dinamica dell'aggregato registrata nel trimestre risente della flessione del comparto PCT con controparti istituzionali (-2,5 mld di euro) e degli impieghi commerciali.

La quota di mercato⁴ del Gruppo risulta pari al 6,64% (ultimo aggiornamento disponibile ottobre 2017) sostanzialmente stabile rispetto a fine 2016.

Informazioni di sistema

Nel corso del 2017 la crescita dei prestiti bancari si è mantenuta su ritmi modesti, nonostante la maggiore vivacità dell'economia e il miglioramento delle condizioni di offerta. L'incremento annuo dell'aggregato è stato dell'1% nel periodo gennaio-novembre rispetto al corrispondente periodo del 2016, e si confronta con un tasso di crescita di poco inferiore (circa lo 0,7%) nel 2016. Si consolida il divario tra la dinamica dei finanziamenti alle famiglie (in crescita del 2,5% nel periodo) e quella alle società non finanziarie, che viceversa mostra una crescita piatta (0,05%). Sui primi incidono i segnali sempre più incoraggianti di recupero del reddito disponibile e del mercato immobiliare, mentre i prestiti alle società non finanziarie rimangono deboli nonostante la ripresa della crescita del Pil, il rinnovo delle misure fiscali a sostegno degli investimenti in beni strumentali e in tecnologie digitali e le iniziative legislative di supporto alla capitalizzazione delle imprese.

Per quanto riguarda i tassi, a ottobre il tasso d'interesse sullo stock complessivo di impieghi risulta del 2,74%, in calo di 11 punti base rispetto a dicembre 2016. Sulle nuove operazioni il tasso riferito ai prestiti alle famiglie per l'acquisto di abitazioni è pari a c.a. il 2,0%, mentre quello per le società non finanziarie si mantiene nell'intorno dell'1,5%. In particolare, i tassi sui nuovi finanziamenti inferiori ad un milione di euro alle società non finanziarie (pari a c.a. il 2,0%) sono in calo di 25 punti base rispetto a dicembre 2016.

Prosegue la riduzione dello stock di sofferenze, che a novembre 2017 risultava inferiore del 13,1% rispetto al novembre 2016. Le cessioni di crediti hanno influito per 30.171 mln di euro (nell'intero 2016 le cessioni avevano sfiorato i 18.000 mln di euro). Al netto di tali operazioni, la variazione annua a novembre 2017 è positiva e si colloca poco sotto il 7,8%. Al netto dei fondi rettificativi, le sofferenze rappresentano il 3,5% c.a. dei prestiti bancari, in calo rispetto al 4,5% medio del secondo semestre 2016.

Crediti Clientela							
Tipologia	31/12/17	30/09/17	31/12/16	Var. Q/Q		Var. Y/Y	
				Ass.	%	Ass.	%
Conti Correnti	5.757,5	6.032,6	6.313,2	(275,1)	-4,6%	(555,7)	-8,8%
Mutui	46.868,4	47.682,2	49.532,6	(813,8)	-1,7%	(2.664,2)	-5,4%
Altri finanziamenti	17.903,5	18.906,8	20.542,0	(1.003,3)	-5,3%	(2.638,5)	-12,8%
Pronti contro termine	4.524,8	7.064,1	8.854,6	(2.539,3)	-35,9%	(4.329,8)	-48,9%
Crediti rappresentati da titoli	1.050,1	1.072,3	1.130,3	(22,2)	-2,1%	(80,2)	-7,1%
Crediti deteriorati	10.352,0	10.283,1	20.320,0	68,9	0,7%	(9.968,0)	-49,1%
Totale	86.456,3	91.041,1	106.692,7	(4.584,8)	-5,0%	(20.236,4)	-19,0%

Il comparto a medio-lungo termine ha registrato nel 2017 nuove erogazioni per 6,3 mld di euro, sia a famiglie che ad aziende, in riduzione del 18,7% Y/Y.

Si evidenzia che, considerando anche il portafoglio sofferenze oggetto di cessione, i crediti deteriorati risultano al 31 dicembre 2017 pari a 14,8 mld di euro.

⁴ Prestiti a clientela ordinaria residente, comprensivi di sofferenze e al netto dei PCT con controparti centrali.



Crediti deteriorati⁵

L'esposizione dei crediti deteriorati lordi del Gruppo al 31 dicembre 2017 è risultata pari a **45,1 mld di euro**, in flessione rispetto a fine dicembre 2016 (-0,7 mld di euro) e sostanzialmente stabile rispetto al 30 settembre 2017. Per quanto riguarda la dinamica trimestrale degli aggregati del comparto deteriorato lordo, si evidenzia la crescita nel 4Q17 di 1,1 mld di euro delle Sofferenze ed una riduzione di -0,8 mld di euro delle Inadempienze Probabili e di -0,3 mld di euro delle Esposizioni Scadute Deteriorate. Al netto dei Crediti deteriorati lordi "in via di dismissione", l'esposizione lorda passerebbe da 45,1 mld di euro a 20,9 mld di euro.

Al 31 dicembre 2017 l'esposizione netta in termini di crediti deteriorati del Gruppo si è attestata a 14,8 mld di euro registrando una flessione di 5,5 mld di euro da inizio anno, principalmente ascrivibile alle rettifiche nette registrate sul perimetro oggetto di cessione a seguito dell'adeguamento al loro valore di realizzo e un calo di 0,3 mld di euro rispetto al 30 settembre 2017. Tale esposizione netta include 4,4 mld di euro relativi alle attività deteriorate in via di dismissione, al netto delle quali il valore si posizionerebbe a 10,4 mld di euro, con un sensibile miglioramento del rapporto tra crediti deteriorati netti e crediti clientela netti, che passa da 16,3% a 12,0%. All'interno dell'aggregato, nel quarto trimestre 2017 rimane sostanzialmente stabile l'incidenza delle Inadempienze Probabili e delle Esposizioni scadute, mentre cresce quella delle sofferenze nette (che passa dal 7,6% di settembre al 8,3% di dicembre).

Al 31 dicembre 2017, la **percentuale di copertura** dei crediti deteriorati si è attestata al 67,2%, in aumento rispetto al 31 dicembre 2016 (pari a 55,6%) e rispetto al 30 settembre 2017 (pari a 66,4%).

	Sofferenze	Inadempienze probabili	Esposizioni scadute deteriorate	Totale crediti deteriorati	Crediti in bonis	Totale crediti clientela	- di cui esposizioni deteriorate oggetto di concessione	- di cui esposizioni bonis oggetto di concessione	
31 12 17	Esposizione lorda	32.967,0	11.595,4	520,0	45.082,4	76.798,6	121.881,0	9.465,1	2.465,8
	Rettifiche	25.435,4	4.715,6	133,3	30.284,3	555,2	30.839,5	4.328,6	95,3
	Esposizione netta	7.531,6	6.879,8	386,7	14.798,1	76.243,4	91.041,5	5.136,5	2.370,5
	Coverage ratio	77,2%	40,7%	25,6%	67,2%	0,7%	25,3%	45,7%	3,9%
	Incidenza % crediti clientela	8,3%	7,6%	0,4%	16,3%	83,7%	100,0%		
30 09 17	Esposizione lorda	31.851,7	12.378,7	783,4	45.013,8	81.313,9	126.327,7	9.553,5	2.590,7
	Rettifiche	24.579,9	5.097,6	194,5	29.872,0	555,9	30.427,9	4.250,5	92,6
	Esposizione netta	7.271,8	7.281,1	588,9	15.141,8	80.758,0	95.899,8	5.303,0	2.498,1
	Coverage ratio	77,2%	41,2%	24,8%	66,4%	0,7%	24,1%	44,5%	3,6%
	Incidenza % crediti clientela	7,6%	7,6%	0,6%	15,8%	84,2%	100,0%		
31 12 16	Esposizione lorda	29.424,4	15.246,6	1.114,4	45.785,4	87.060,9	132.846,3	9.907,6	2.747,5
	Rettifiche	19.059,5	6.145,8	260,1	25.465,4	688,1	26.153,5	3.784,3	122,5
	Esposizione netta	10.364,9	9.100,8	854,3	20.320,0	86.372,8	106.692,8	6.123,3	2.625,0
	Coverage ratio	64,8%	40,3%	23,3%	55,6%	0,8%	19,7%	38,2%	4,5%
	Incidenza % crediti clientela	9,7%	8,5%	0,8%	19,0%	81,0%	100,0%		

⁵ Include oltre alla componente dei crediti deteriorati inclusi nella voce 70 "Crediti verso clientela" anche parte della voce 150 "Attività in via di dismissione" per la quota relativa ai crediti in sofferenza oggetto di cessione.



Variazioni delle esposizioni lordi

	ass/%	Sofferenze	Inadempienze probabili	Esposizioni scadute deteriorate	Totale crediti deteriorati	Crediti in bonis	Totale crediti clientela	- di cui esposizioni deteriorate oggetto di concessione	- di cui esposizioni bonis oggetto di concessione
Q/Q	ass.	1.115,3	(783,3)	(263,4)	68,6	(4.515,3)	(4.446,7)	(88,4)	(124,9)
	%	3,5%	-6,3%	-33,6%	0,2%	-5,6%	-3,5%	-0,9%	-4,8%
Y/Y	ass.	3.542,6	(3.651,2)	(594,4)	(703,0)	(10.262,3)	(10.965,3)	(442,5)	(281,7)
	%	12,0%	-23,9%	-53,3%	-1,5%	-11,8%	-8,3%	-4,5%	-10,3%

Variazioni del coverage ratio

	Sofferenze	Inadempienze probabili	Esposizioni scadute deteriorate	Totale crediti deteriorati	Crediti in bonis	Totale crediti clientela
Q/Q	-0,02%	-0,51%	0,81%	0,81%	0,04%	1,22%
Y/Y	12,38%	0,36%	2,29%	11,56%	-0,07%	5,62%

Attività/Passività finanziarie

Al 31 dicembre 2017 le attività finanziarie negoziabili del Gruppo sono risultate pari a 24,2 mld di euro in calo del 6,8% sul fine anno precedente. In calo anche rispetto al 30 settembre 2017 del 4,9% (-1,2 mld di euro), principalmente sulla componente di negoziazione riferibile alla controllata MPS *Capital Services* (in calo nel trimestre in particolare sui titoli di debito Governativi Italia, per i quali la società agisce come *primary dealer*). Le passività finanziarie di negoziazione sono diminuite di 0,5 mld di euro rispetto a fine 2016 e sono cresciute di 0,3 mld di euro rispetto al 30 settembre 2017.

Voci	31 12 2017	30 09 2017	31 12 2016	Variazioni Q/Q		Variazioni Y/Y	
				ass.	%	ass.	%
Attività finanziarie negoziabili	24.168,4	25.403,0	25.929,3	(1.234,6)	-4,9%	(1.760,9)	-6,8%
<i>Attività finanziarie detenute per la negoziazione</i>	<i>8.718,0</i>	<i>10.101,7</i>	<i>9.266,2</i>	<i>(1.383,7)</i>	<i>-13,7%</i>	<i>(548,2)</i>	<i>-5,9%</i>
<i>Attività finanziarie disponibili per la vendita</i>	<i>15.450,4</i>	<i>15.301,3</i>	<i>16.663,1</i>	<i>149,1</i>	<i>1,0%</i>	<i>(1.212,7)</i>	<i>-7,3%</i>
Passività finanziarie di negoziazione	4.476,9	4.201,1	4.971,8	275,8	6,6%	(494,9)	-10,0%



Voci	31 12 2017		30 09 2017		31 12 2016	
	Att. Fin. negoziabili	Pass. Fin. di negoziazione	Att. Fin. negoziabili	Pass. Fin. di negoziazione	Att. Fin. negoziabili	Pass. Fin. di negoziazione
Titoli di debito	20.331,5	-	21.510,5	-	20.979,4	-
Titoli di capitale e O.I.C.R.	505,1		476,8		527,7	
Finanziamenti	-	2.903,3	-	2.506,4	265,2	2.665,6
Derivati	3.331,8	1.573,6	3.415,7	1.694,7	4.157,0	2.306,2
Totale	24.168,4	4.476,9	25.403,0	4.201,1	25.929,3	4.971,8

Raccolta e impieghi verso banche

A fine dicembre 2017, la **posizione interbancaria netta** del Gruppo si è attestata a **11,1 mld di euro** in raccolta, con una diminuzione di 11,4 mld di euro rispetto al saldo registrato al 31 dicembre 2016. Tale dinamica è riconducibile al miglioramento della liquidità commerciale (incremento della raccolta diretta e contestuale riduzione degli impieghi) ed alle emissioni con garanzia dello Stato effettuate nel 1Q17, che hanno permesso la riduzione dell'esposizione con BCE. Si evidenzia altresì che, rispetto al 30 settembre 2017, la variazione di 2,4 mld di euro è riconducibile principalmente alla flessione dei crediti verso banche sulle forme dei depositi in BCE.

Rapporti interbancari							
	31/12/17	30/09/17	31/12/16	Var. Q/Q		Var. Y/Y	
				Ass.	%	Ass.	%
Crediti verso banche	9.966,2	12.897,0	8.936,2	(2.930,8)	-22,7%	1.030,0	11,5%
Debiti verso banche	21.084,9	21.566,1	31.469,1	(481,2)	-2,2%	(10.384,2)	-33,0%
Posizione interbancaria netta	(11.118,7)	(8.669,1)	(22.532,9)	(2.449,6)	28,3%	11.414,2	-50,7%

Al 31 dicembre 2017 la posizione di liquidità operativa presenta un livello di **Counterbalancing Capacity non impegnata pari a circa 21,1 mld di euro**, in forte miglioramento per 14,2 mld di euro rispetto ai valori registrati al 31 dicembre 2016 e stabile sul 30 settembre 2017.



Patrimonio netto

Al 31 dicembre 2017 il **Patrimonio netto del Gruppo e di pertinenza di terzi** risulta pari a circa **10,4 mld di euro** in miglioramento di circa 4,0 mld di euro rispetto ai livelli di fine dicembre 2016, riconducibile essenzialmente agli effetti della ricapitalizzazione precauzionale e del *burden sharing*, e in calo di circa 0,5 mld di euro sul 30 settembre 2017 per effetto della perdita registrata nel 4Q17.

Stato Patrimoniale riclassificato							
Patrimonio Netto	31/12/17	30/09/17	31/12/16	Var. Q/Q		Var. Y/Y	
				ass.	%	ass.	%
Patrimonio netto di Gruppo	10.429,1	10.944,5	6.425,5	(515,4)	-4,7%	4.003,7	62,3%
a) Riserve da valutazione	51,7	60,5	47,3	(8,8)	-14,5%	4,4	9,3%
c) Strumenti di capitale	-	-	-	-	-	-	-
d) Riserve	3.864,8	(1.494,4)	2.253,6	5.359,2	n.s.	1.611,2	71,5%
e) Sovrapprezzi di emissione	-	-	-	-	-	-	-
f) Capitale	10.328,6	15.692,8	7.365,7	(5.364,2)	-34,2%	2.962,9	40,2%
g) Azioni proprie (-)	(313,7)	(313,7)	-	-	-	(313,7)	-
h) Utile (Perdita) di periodo	(3.502,3)	(3.000,7)	(3.241,1)	(501,6)	16,7%	(261,2)	8,1%
Patrimonio di pertinenza terzi	2,3	2,2	34,9	0,1	4,5%	(32,6)	-93,4%
Totale Patrimonio Netto del Gruppo e di pertinenza di Terzi	10.431,4	10.946,7	6.460,4	(515,3)	-4,7%	3.971,1	61,5%



Risultati per Segmento Operativo

Individuazione dei Segmenti Operativi

Ai fini dell'individuazione dei Segmenti Operativi previsti dal principio contabile IFRS 8, il Gruppo ha adottato il cosiddetto “*business approach*”. I dati reddituali e patrimoniali consolidati sono scomposti e riaggregati sulla base dei criteri quali l'area di business presidiata, la struttura operativa di riferimento, la rilevanza e la strategicità dell'attività svolta, i cluster di clientela servita.

A fine 2016 è stata delineata, nell'ambito dei più ampi obiettivi di Piano, la nuova struttura della Capogruppo, che ha avuto piena attuazione a inizio 2017. Tale impostazione ha previsto l'implementazione di un modello organizzativo commerciale specializzato su tre Direzioni (*Retail, Wealth Management, Corporate*), ciascuna delle quali con responsabilità sui mercati, segmenti e prodotti di competenza. In particolare, come elementi innovativi, si segnalano: la creazione della Direzione Wealth Management, focalizzata sul presidio e sullo sviluppo della clientela di elevato standing e Banca Widiba SPA, che ha assunto la rilevanza di segmento di business autonomo.

Sulla base degli assetti organizzativi del Gruppo vigenti e dei criteri di rendicontazione al più alto livello decisionale, sono definiti i seguenti Segmenti Operativi:

- **Retail Banking**, che include le attività commerciali della clientela Retail (segmenti Valore, Premium e Small Business);
- **Corporate Banking**, che include le attività commerciali della clientela Corporate (segmenti PMI, Enti e Corporate Top), Area Large Corporate, Filiali Estere e delle controllate MPS Capital Services, MPS Leasing & Factoring e delle Banche di diritto estero MP Belgio e MP Banque;
- **Wealth Management**, include le attività commerciali della clientela Private (segmenti Private e Family Office) e la società controllata MPS Fiduciaria;
- **Banca Widiba SpA**, che include la Rete di consulenti finanziari e canale *Self*;
- **Corporate Center**, che accoglie le elisioni a fronte delle partite infragruppo ed i risultati dei seguenti centri di business:
 - strutture di servizio che forniscono supporto all'attività del Gruppo, con particolare riguardo allo sviluppo e gestione dei sistemi informativi (Consorzio Operativo Gruppo MPS);
 - società consolidate con il metodo del patrimonio netto e quelle in via di dismissione;
 - rami operativi quali, ad esempio, l'attività di finanza proprietaria, ALM, Tesoreria e Capital Management, che – singolarmente - sono al di sotto dei parametri richiesti per l'informativa esterna.

I periodi di confronto sono stati ricostruiti, retrospettivamente, per tenere conto dell'attuale struttura del *segment reporting*.

**Risultati in sintesi**

Nella tabella seguente sono riportati i principali indicatori economici e patrimoniali che hanno caratterizzato i Segmenti Operativi del Gruppo al 31 dicembre 2017:

SEGMENT REPORTING Principali settori di business (milioni di euro)	Segmenti Commerciali										Totale Gruppo Montepaschi	
	Retail banking		Wealth Management		Corporate banking		Widiba		Corporate Center		31/12/17	Var. % Y/Y
	31/12/17	Var. % Y/Y	31/12/17	Var. % Y/Y	31/12/17	Var. % Y/Y	31/12/17	Var. % Y/Y	31/12/17	Var. % Y/Y	31/12/17	Var. % Y/Y
AGGREGATI ECONOMICI												
Totale Ricavi	2.496,9	-17,2%	156,2	-18,2%	1.029,9	-29,7%	43,6	6,9%	299,0	n.s.	4.025,6	-6,0%
Oneri operativi	(1.814,1)	-2,2%	(67,1)	-1,9%	(626,1)	-1,3%	(62,6)	1,7%	26,9	n.s.	(2.543,0)	-3,0%
Risultato Operativo Lordo	682,8	-41,3%	89,1	-27,3%	403,7	-51,4%	(19,0)	-8,4%	326,0	n.s.	1.482,6	-10,7%
Rettifiche di valore nette per deterioramento crediti e attività	(1.912,5)	30,7%	(3,8)	-49,8%	(3.187,9)	9,3%	0,4	-92,6%	(356,2)	n.s.	(5.460,0)	21,3%
Risultato Operativo Netto	(1.229,6)	n.s.	85,3	-25,9%	(2.784,2)	33,5%	(18,6)	21,3%	(30,3)	-94,5%	(3.977,4)	40,0%
AGGREGATI PATRIMONIALI												
Crediti "vivi" verso clientela (*)	40.237,4	-8,8%	546,9	-7,3%	36.152,4	-13,8%	237,6	n.s.	6.167,1	-36,0%	83.341,5	-13,5%
Debiti verso clientela e titoli	42.429,9	-1,9%	3.435,6	23,4%	19.481,2	68,4%	2.147,7	37,4%	30.307,3	-33,2%	97.801,8	-6,5%
Raccolta indiretta	47.218,7	1,7%	17.001,7	-6,8%	11.680,3	-14,1%	5.400,6	6,0%	14.544,3	-1,7%	95.845,7	-2,3%
<i>Risparmio Gestito</i>	37.447,1	5,8%	11.828,3	-6,4%	1.591,1	-1,6%	4.927,7	8,1%	2.805,1	-6,1%	58.599,4	2,5%
<i>Risparmio Amministrato</i>	9.771,5	-11,5%	5.173,4	-7,8%	10.089,2	-15,7%	472,9	-12,1%	11.739,2	-0,6%	37.246,3	-9,1%

(*) Relativamente ai valori esposti nei segmenti commerciali, trattasi di crediti "vivi" lordi non inclusivi quindi dei fondi rettificativi.



Retail Banking

Aree di business	Clienti														
<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta del risparmio e offerta di prodotti assicurativi. • Erogazione creditizia. • Servizi di consulenza finanziaria. • Servizi di pagamento elettronici. 	<p>I clienti <i>retail</i> sono circa 4,6 mln.</p> <div data-bbox="925 448 1356 638"> <p>Ripartizione per tipologia</p> <table border="1"> <tr><td>Valore</td><td>82,8%</td></tr> <tr><td>Premium</td><td>10,5%</td></tr> <tr><td>Small Business</td><td>6,7%</td></tr> </table> </div> <div data-bbox="925 739 1404 1008"> <p>Ripartizione geografica</p> <table border="1"> <tr><td>Nord Est</td><td>16,6%</td></tr> <tr><td>Nord Ovest</td><td>13,7%</td></tr> <tr><td>Centro</td><td>35,1%</td></tr> <tr><td>Sud</td><td>34,6%</td></tr> </table> </div>	Valore	82,8%	Premium	10,5%	Small Business	6,7%	Nord Est	16,6%	Nord Ovest	13,7%	Centro	35,1%	Sud	34,6%
Valore	82,8%														
Premium	10,5%														
Small Business	6,7%														
Nord Est	16,6%														
Nord Ovest	13,7%														
Centro	35,1%														
Sud	34,6%														

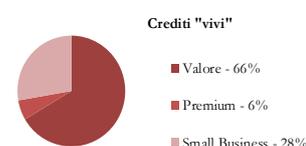
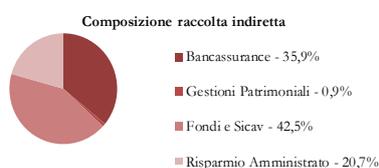
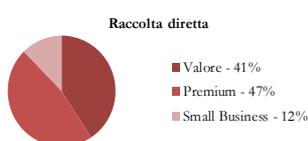
Risultati economico-patrimoniali

Al 31 dicembre 2017 la **Raccolta Complessiva** del Retail Banking è risultata pari a circa **89,6 mld di euro** in linea rispetto ai livelli di fine anno 2016 e in crescita su fine settembre 2017 (+0,3 mld di euro), con dinamica annuale contrapposta fra la diminuzione della Raccolta Diretta e la crescita di quella Indiretta. In maggior dettaglio:

- la **Raccolta Diretta** si attesta a **42,4 mld di euro** ed evidenzia un calo di -0,8 mld di euro rispetto al 31 dicembre 2016 con ripresa delle forme a vista e a breve ed una flessione di quella a medio lungo influenzata dalle scadenze obbligazionarie ed in parte dalla conversione dell'emissione subordinata oggetto di *burden sharing*. Rispetto al 30 settembre 2017 l'aggregato risulta in crescita (+0,5 mld di euro), per effetto delle componenti a vista e medio lungo termine (+0,4 mld di euro), quest'ultima impattata nel trimestre dal ristoro del prestito subordinato sopra citato che ha più che compensato la diminuzione della raccolta a breve termine (-1,1 mld di euro).
- la **Raccolta Indiretta**, pari a circa **47,2 mld di euro**, è in crescita rispetto a fine dicembre 2016 (+0,8 mld di euro), grazie alla dinamica positiva del risparmio gestito (+2,1 mld di euro) che ha parzialmente compensato la flessione del risparmio amministrato (-1,3 mld di euro). Rispetto al 30 settembre 2017, l'aggregato risulta stabile, in quanto l'aumento del risparmio gestito (+0,8 mld di euro) ha compensato la riduzione del risparmio amministrato (-1,0 mld di euro), impattato nel trimestre dal ristoro del prestito subordinato sopra citato.
- I **crediti "vivi" verso clientela** del Retail Banking sono passati da circa 44,1 mld di euro di dicembre 2016 ai **40,2 mld di euro** del 31 dicembre 2017 con una contrazione dei volumi di 3,9 mld di euro distribuita su tutte le forme tecniche, in particolare sulla componente medio-lungo termine (-2,7 mld di euro). Aggregato in calo anche rispetto al 30 settembre 2017 (-0,7 mld di euro), principalmente sulla componente del medio lungo termine (-0,6 mld di euro).



Retail Banking - Aggregati patrimoniali								
(milioni di euro)	31/12/17	30/09/17	31/12/16	Var. Ass. Q/Q	Var. % Q/Q	Var. Ass. Y/Y	Var. % Y/Y	
Debiti verso clientela e titoli	42.430	41.945	43.254	485	1,2%	-824	-1,9%	
<i>Risparmio Gestito</i>	37.447	36.619	35.385	828	2,3%	2.062	5,8%	
<i>Risparmio Amministrato</i>	9.772	10.739	11.043	-967	-9,0%	-1.272	-11,5%	
Raccolta indiretta da clientela	47.219	47.358	46.428	-139	-0,3%	791	1,7%	
Raccolta complessiva	89.649	89.303	89.682	346	0,4%	-34	0,0%	
Crediti "vivi" verso clientela	40.237	40.970	44.122	-732	-1,8%	-3.884	-8,8%	



Per quanto concerne i risultati economici, al 31 dicembre 2017 il *Retail Banking* ha realizzato **Ricavi** complessivi pari a circa **2.497 mln di euro**, in riduzione del 17,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. All'interno dell'aggregato:

- il Margine di Interesse è risultato pari a circa 1.170 mln di euro in riduzione del 26,9% su base annua su cui incide principalmente sia il calo del rendimento degli attivi commerciali (volumi e tassi), sia la riduzione del contributo della raccolta (essenzialmente effetto di minori volumi medi di raccolta diretta per -7,8 mld di euro).
- le Commissioni Nette sono risultate pari a circa 1.285 mln di euro in flessione rispetto ai livelli dell'anno precedente (-6,4%), al cui interno si evidenzia la crescita della componente da prodotti, mentre si contraggono le commissioni da servizi e i proventi del credito.

Considerando l'impatto degli Oneri Operativi, che si sono ridotti del 2,2% Y/Y, il *Retail Banking* ha conseguito nel 2017 un **Risultato Operativo Lordo** pari a circa **683 mln di euro** (-41,3% Y/Y). Le rettifiche di valore nette per deterioramento crediti e attività finanziarie si attestano a **-1,9 mld di euro** (-1,5 mld di euro il dato al 31 dicembre 2016), penalizzate dall'adeguamento degli accantonamenti sulle sofferenze oggetto di cessione al loro valore di realizzo (-1.574 mln di euro).

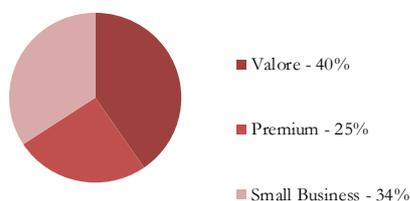
Il **Risultato Operativo Netto** progressivo da inizio anno è **negativo per circa 1,2 mld di euro**.

Il **cost income** del Segmento Operativo è pari a **72,7%** (a fronte di 61,5% di fine dicembre 2016).



Retail Banking - Aggregati economici				
(milioni di euro)	31/12/17	31/12/16	Var. Y/Y	
			Ass.	%
<i>Margine di interesse</i>	1.170,0	1.601,1	-431,1	-26,9%
<i>Commissioni nette</i>	1.285,0	1.373,3	-88,3	-6,4%
<i>Altri ricavi della gestione finanziaria e assicurativa</i>	40,5	41,2	-0,7	-1,8%
<i>Altri proventi e oneri di gestione</i>	1,5	1,8	-0,2	n.s.
Totale Ricavi	2.496,9	3.017,3	-520,4	-17,2%
<i>Oneri operativi</i>	(1.814,1)	(1.854,3)	40,2	-2,2%
Risultato Operativo Lordo	682,8	1.163,0	-480,2	-41,3%
Rettifiche di valore nette per deterioramento crediti e attività finanziarie	(1.912,5)	(1.463,7)	-448,8	30,7%
Risultato Operativo Netto	(1.229,6)	(300,6)	-929,0	n.s.

Composizione dei ricavi



Principali iniziative commerciali ed innovazione di prodotto/servizio

Il piano commerciale 2017 è stato sviluppato in un contesto di riferimento caratterizzato dai seguenti principali fattori:

- ripresa economica e riavvio del ciclo del credito bancario;
- evoluzione della domanda con maggiore consapevolezza ed informazione da parte della clientela, multi-bancarizzazione diffusa, diffusione delle nuove tecnologie (in primis *mobile*) ma con ancora marcato *digital divide* per età, istruzione e censo; nuove esigenze spesso complesse da individuare e soddisfare;
- pressione normativa verso l'adozione di approcci consulenziali evoluti (MiFID 2) e per la tutela degli investitori (indicazioni ESMA/Consob sui "prodotti complessi").

Le iniziative poste in essere nel corso dell'esercizio sono state quindi sviluppate secondo le seguenti principali direttrici:

- **Sviluppo impieghi di qualità**, mantenendo l'attenzione sulla qualità del credito, con particolar focus sul mercato Small Business, facendo leva sulla disponibilità di *funding* a basso costo garantita dal TLTRO e **sviluppo innovazione** (consolidamento *Covenants Commerciali* e *Digital Lending*), presidiando con attenzione la **leva prezzo**;
- **Gestione consulenziale degli investimenti**, valorizzazione della Raccolta Indiretta attraverso la **revisione dei modelli di consulenza agli investimenti in logica di maggior servizio alla clientela e innovazione dell'offerta** (es. consulenza automatizzata, ampliamento gamma di offerta con *Asset Management* terzi e nuova Gestione Patrimoniale);
- **Sviluppo commissioni da servizi attraverso interventi sull'offerta** (nuovi prodotti es. Protezione e Monetica), **sull'innovazione e la tecnologia** (es. MPS Wallie).

**Mercato** **Principali iniziative commerciali sviluppate nel mercato di riferimento**

Valore Avviate **iniziative specifiche dedicate alla Retention e al Recupero Raccolta**, attivando delle promozioni sui prodotti di protezione e monetica.

Distribuzione di **prodotti Compass SpA** supportata dal rilascio di iniziative commerciali con offerta di prestiti a condizioni concorrenziali, su target di clientela particolare.

A supporto dello **sviluppo del comparto Monetica** è stato attivato un concorso a premi con la collaborazione di Mastercard focalizzando l'attenzione sul nuovo prodotto Debit MC.

Azioni mirate dedicate all'**acquisizione di nuova clientela sia sul comparto Protezione (con concorso a premi dedicato) che sul comparto Previdenza** anche supportati da eventi con la clientela (Happy hour Previdenza).

Nel 2017 è stato sviluppato il progetto **“Competenze Valore”** piano unico e sinergico di eventi info-formativi sul territorio e via *webinar* realizzato in collaborazione con i Partner esterni, MPS Capital Services e Servizio Formazione con lo scopo di rafforzare le competenze delle risorse Valore su tematiche legate all'attività commerciale di riferimento del periodo.

Iniziative di *acquisition* con il concorso a premi **“Il Tuo buongiorno”** finalizzato all'incremento di sottoscrizioni di Conto Mio con estrazione di 30 buoni Amazon da €100 cadauno.

Iniziative *flash* con offerte commerciali specifiche in un arco di tempo ristretto, ad esempio **“Promo per un giorno”**, **“Super Offerte Flash”** per prestiti personali e Conto Mio.

Small Business Per **coniugare l'obiettivo di sviluppo degli impieghi** con quello di contenimento del costo del credito grazie ad un deciso impulso alle operazioni con garanzia consortile (in particolare Mcc) sono state definite campagne con condizioni pre-accettate in caso di operazione con garanzia a prima richiesta. Lo sviluppo è stato poi sostenuto dal rilascio di *targeting* innovativi al fine di individuare i clienti che potessero – in coerenza con gli indirizzi di politica creditizia – essere oggetto di proposte di ampliamento dell'accordato.

Incremento dei nuovi POS, con campagne commerciali destinate sia a clienti Prospect che ai clienti esistenti senza P.o.S.

Premium Avviate **iniziative specifiche dedicate alla Retention e al Recupero Raccolta**, attivando delle promozioni sui prodotti di protezione e monetica, nonché attività di *caring*

Rilasciate iniziative di Crescita e Gestione Risparmio, attraverso la valorizzazione del percorso di Consulenza Avanzata e servizi accessori.

Target mirati sia sul comparto **Protezione** (con concorso a premi dedicato) che sul comparto **Previdenza** anche supportati da eventi con la clientela (Happy hour Previdenza).

Iniziativa dedicata all'acquisizione di masse, **Un Monte di Valore**, con il riconoscimento di appositi benefici riservati alla clientela aderente.

Consolidato il percorso **“Fiduciaria Day”** per valorizzare la competenza e le soluzioni MPS Fiduciaria su tematiche successorie, passaggi generazionali, tutela legale.

Consolidato il **piano info-formativo “Premium Academy”**, già avviato nel 2016. Nel 2017 il piano si è arricchito ulteriormente in sinergia con i partner di riferimento (in primis sul *wealth management*), sviluppando eventi in aula, accentrati e sul territorio in continuità con l'attività commerciale di riferimento del periodo.

Attivati Stage formativi con i partner AXA, Compass, Mastercard, sia per il mercato Valore che per il mercato Premium



Iniziative promozionali e di marketing

Per il 2017, tra l'attività di sviluppo e innovazione delle iniziative promozionali e di *marketing*, destinate a favorire l'attivazione di nuove relazioni e l'acquisizione di nuove masse (raccolta diretta/indiretta) provenienti da altri Istituti, si segnalano:

- “**Un Monte di Valore**”, finalizzata ad attrarre nuove masse a fronte di benefici crescenti (riconosciuti sotto forma di rimborso spese, commissioni ed imposta di bollo ordinaria) anche correlati ad un percorso che porti all'adozione di servizi aggiuntivi alla Consulenza Avanzata; nonché **iniziative di caring** dedicate a un *cluster* di clientela di alto valore, oppure **iniziative dedicate a specifici prodotti**, ad esempio il concorso a premi “I mesi della Protezione” in associazione con Axa Mps Assicurazioni Danni, con estrazioni di premi giornalieri e premio finale per i sottoscrittori delle polizze Tutta la Vita e Mia Protezione ed il concorso a premi “Realizziamo buoni propositi” sempre in associazione con Axa Mps Assicurazioni Danni con estrazioni di premi settimanali per i sottoscrittori delle polizze Tutta la Vita, Mia Protezione e Guidare Protetti;
- **Iniziative di acquisition** con il concorso a premi “Il Tuo buongiorno” finalizzato all'incremento di sottoscrizioni di Conto Mio con estrazione di 30 buoni Amazon da €100 cadauno. Iniziative *flash* con offerte commerciali specifiche in un arco di tempo ristretto, ad esempio “Promo per un giorno”, “Super Offerte Flash” per prestiti personali e Conto Mio;
- “**MPS Private Solution**”, finalizzata ad acquisire nuove masse con opportunità esclusive sulla raccolta diretta a breve termine e su soluzioni di *bancassurance*, che mette a disposizione in un'unica soluzione competenze specialistiche di più gestori su diverse *asset class*, stili e strategie di investimento, attraverso il sistema di fondi MPS Private Solution Funds;
- **PCA Small Business**: dal mese di giugno 2017 la Piattaforma Corporate Advisory è stata estesa anche al segmento di mercato Small Business. Tale piattaforma è stata studiata per il potenziamento dei processi commerciali, per lo sviluppo della clientela imprese, esistente e *prospect*, e con opportune implementazioni, è stata dedicata anche allo sviluppo di attività di consulenza specialistica a pagamento.

Nell'ambito degli accordi di Convenzione prosegue l'impegno orientato a sviluppare relazioni che permettano l'accesso a bacini importanti (sotto il profilo quali-quantitativo) per lo sviluppo di attività di *acquisition*. Avviata con gradualità la sperimentazione di un modello evolutivo che concepisce gli accordi in un'ottica di vera e propria *partnership*, anche attraverso attività “cross” sui *target* di riferimento.

Raccolta, Risparmio Gestito e Bancassurance

- Nel comparto della **raccolta a breve/medio termine**, il Conto Italiano di Deposito, continua a rappresentare il prodotto di riferimento. Nel corso del primo semestre del 2017 l'intera offerta è stata ampliata con l'introduzione di una linea che offre la possibilità di estinzione parziale anticipata senza far perdere al cliente il beneficio degli interessi sulle restanti somme investite, nel secondo semestre si è introdotta una linea dedicata esclusivamente a nuova acquisizione e si è proceduto a razionalizzare la gamma, eliminando alcune linee non più finanziariamente interessanti per i clienti.
- Nell'ambito del **Risparmio Gestito**, dopo un primo semestre caratterizzato principalmente dal collocamento di due prodotti PIR – nuovo strumento di investimento introdotto dalla “Legge di Stabilità” del 21 dicembre 2016 (il fondo Anima Crescita Italia, istituito e gestito da Anima SGR e la polizza Unit multifondo Italia PIR di AXA MPS Financial) – il secondo ha visto, in ottica di diversificazione dell'offerta *multimanager*, un nuovo *partner*, Quaestio Capital SGR, affiancarsi alle Case di Investimento già proposte, con l'inizio del collocamento proprio sul fine anno di un singolo comparto a scadenza di tipo flessibile.
- L'attuale offerta prodotti **Bancassurance** nel corso dell'anno si è arricchita con l'introduzione di nuovi prodotti, tra cui, citato in precedenza, rispondente ai requisiti PIR ed una nuova *unit linked*, è inoltre continuata l'offerta delle *unit in tranche* delle famiglie “Progetto Protetto” e “Progetto Valore.



È stata inoltre introdotta sul prodotto Melody una nuova Linea d'Investimento. È stata inoltre rilasciata la prima Unit Multifondo Italia PIR con livelli di *pricing* flessibili.

- Continua, anche nel 2017 il forte impegno di BMPS nel comparto della **Protezione (Danni, Auto e Vita)** che ha consentito alla Banca di confermarsi tra i *leader* nel comparto *bancassurance*.

Finanziamenti

- È proseguito il progetto di *partnership* commerciale con Compass per il collocamento di prestiti personali nonché quello relativo alla cessione del quinto con le *partnership* con Futuro e Pitagora. Rinnovato l'accordo con Compass e Futuro in esclusiva su tutta la Rete, con decorrenza dal 1 gennaio 2018, nell'obiettivo di rafforzare ulteriormente l'offerta e la proposizione commerciale anche con canali innovativi.
- In adesione alla Convenzione ABI-CDP "Plafond Sisma Centro Italia" è stato strutturato l'iter operativo per la gestione dei finanziamenti agevolati relativi al sostegno dei cittadini e imprenditori danneggiati dagli eventi sismici del 2016 che hanno colpito le Regioni Abruzzo, Marche, Umbria e Lazio ed un finanziamento, erogato con fondi messi a disposizione dalla Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. (CDP), finalizzato a consentire il pagamento dei "Tributi Sospesi" e dei "Tributi Dovuti" da parte dei titolari di reddito di impresa e di reddito di lavoro autonomo aventi sede legale e/o operativa nei territori colpiti dagli eventi sismici del 2016.
- Nel comparto Finanziamenti Small Business sono stati lanciati nuovi prodotti (Impresa Garantita e Workin Capital) in logica Industry 4.0 e mutuo Cosvig Impresa Garantita.
- Razionalizzato il catalogo prodotti mutui Retail, con nuovo *pricing* ed offerte, nell'obiettivo di aumentare la competitività.
- Avviate attività per il rilascio di un finanziamento abbinato ad APE (Anticipo Pensione) volontaria, sulla base dei requisiti di sistema definiti da INPS.

Conti Correnti, Incassi e Pagamenti

- Lanciato MPSMio, nuovo conto modulare e flessibile per esigenze clientela Valore.
- Rafforzato conto corrente MPS One, già disponibile per clientela Premium, con nuove ulteriori funzionalità.
- Rafforzato servizio Cbill per integrazione con PagoPA (digitalizzazione pagamenti verso la PA – AgID).
- Rivisto servizio SEDA sulla base delle nuove regole e logiche di *pricing* definite a livello di sistema.

Monetica

- Rafforzato MPS Wallie, servizio di Mobile Payment e Digital Wallet, aggiungendo alle funzioni già disponibili (Wallet per e-commerce Masterpass e pagamenti P2P Jiffy) anche il pagamento HCE/NFC in negozio con carte digitalizzate su *smartphone* in modalità *c-less* (al momento disponibile per carte di debito e su terminali Android, avviati sviluppi per estensione anche su carte di credito, prepagate e Apple Pay).
- Rafforzate carte prepagate a catalogo (Kristal Best e Spider) con nuova funzione di protezione acquisti *online* (3DSecure Code dinamico); consolidata piattaforma per nuove carte prepagate Business ed avviate implementazioni per nuova offerta prepagate *consumer*.
- Rilasciate nuove funzionalità su carte di debito, per consentire al cliente il controllo dello speso/utilizzo su nuovo Digital Banking. Avviati sviluppi per introduzione su carta di debito della funzione *c-less* su circuito domestico (Pagobancomat).
- Rinnovato accordo commerciale con Mastercard per supporto in iniziative di sviluppo innovativo ed incremento penetrazione/utilizzo di strumenti di pagamento.
- Avviato specifico accordo commerciale per la distribuzione del prodotto POS a seguito della cessione del ramo d'azienda "Merchant Acquiring" a Nexi (ex ICBPI).



Digital Banking e Transaction Banking

Nel 2017 è stato introdotto Digital Banking, il nuovo Servizio omnicanale della Banca che comprende i seguenti canali:

- **Internet e Mobile Banking**, rinnovato nella grafica e arricchito di nuove funzionalità, pienamente accessibile sia da PC sia da *smartphone* e *Tablet* (da browser e da App Android e Apple);
- **Media Center**, punto di contatto multicanale a disposizione dei Clienti sia per operare da remoto (grazie a un operatore disponibile via telefono) sia per l'assistenza all'utilizzo di Digital Banking;
- **ATM Cardless**, nuovo canale che permette l'utilizzo dell'ATM (Bancomat) anche ai Clienti non titolari di carta di pagamento, consentendo l'accesso con lo stesso Codice Utente dell'Internet Banking.

A tutti i clienti Digital Banking viene resa disponibile l'Identità Digitale, grazie alla quale possono utilizzare le stesse modalità di autenticazione su tutti i canali remoti, aver un numero di cellulare e un indirizzo *email* convalidati, utilizzare la Firma Digitale Remota per la sottoscrizione *online* di contratti con Banca MPS e avere a disposizione un indirizzo di Posta Elettronica Certificata (nome.cognome@mpspec.it), utilizzabile sia nei rapporti con la Banca sia per comunicazioni con terzi.

Digital Banking si avvia a diventare un rilevante strumento di acquisizione di Clienti, oltre che di *cross-selling* e *up-selling*, grazie al progressivo ampliamento dei prodotti disponibili per l'acquisto da remoto.

Ad oggi i Clienti possono già operare su Fondi e Sicav (acquisto, sottoscrizione nuove quote, *switch*, vendita), accedere alle informazioni sulle proprie Gestioni Patrimoniali e Polizze di Investimento, consultare e rinnovare Polizze Assicurative per auto, moto e veicoli commerciali.

L'Identità Digitale abilita la possibilità di concludere contratti sui canali diretti, consentendo, potenzialmente, la vendita di tutti i principali prodotti bancari e assicurativi (Conti Corrente, Carte, Investimenti, Prestiti, Mutui, ecc.).

La migrazione dei Clienti con contratto di Multicanalità Integrata o Paschi Home è stata avviata a febbraio 2017 ed è attualmente in corso.



Wealth Management

Aree di business	Clienti															
<ul style="list-style-type: none">• Raccolta del risparmio, erogazione creditizia offerta di prodotti assicurativi servizi finanziari e non a favore di clientela <i>private</i>• Servizi e prodotti rivolti alla clientela di elevato <i>standing</i> in materia di gestione patrimoniale e pianificazione finanziaria, consulenza su servizi non strettamente finanziari (<i>tax planning real estate, art & legal advisory</i>).• Servizi fiduciari e trust (tramite la controllata MPS Fiduciaria).	I clienti <i>private</i> sono circa 37 mila.															
	<p data-bbox="933 459 1204 488">Ripartizione per tipologia</p> <table border="1"><thead><tr><th>Tipologia</th><th>Percentuale</th></tr></thead><tbody><tr><td>Private</td><td>94,4%</td></tr><tr><td>Family Office</td><td>5,61%</td></tr></tbody></table> <p data-bbox="917 772 1220 801">Ripartizione geografica</p> <table border="1"><thead><tr><th>Regione</th><th>Percentuale</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nord Est</td><td>21,5%</td></tr><tr><td>Nord Ovest</td><td>21,4%</td></tr><tr><td>Centro</td><td>37,3%</td></tr><tr><td>Sud</td><td>19,7%</td></tr></tbody></table>	Tipologia	Percentuale	Private	94,4%	Family Office	5,61%	Regione	Percentuale	Nord Est	21,5%	Nord Ovest	21,4%	Centro	37,3%	Sud
Tipologia	Percentuale															
Private	94,4%															
Family Office	5,61%															
Regione	Percentuale															
Nord Est	21,5%															
Nord Ovest	21,4%															
Centro	37,3%															
Sud	19,7%															

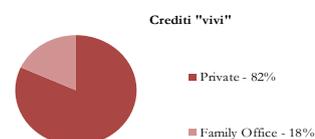
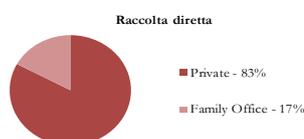
Risultati economico-patrimoniali

Al 31 dicembre 2017 la **Raccolta Complessiva** del Wealth Management è risultata pari a circa **20,4 mld di euro**, in riduzione di circa 0,6 mld di euro rispetto a fine dicembre 2016 e in leggera crescita rispetto ai livelli registrati al 30 settembre 2017 (+0,1 mld di euro). In maggior dettaglio:

- la **Raccolta Diretta** al 31 dicembre 2017 è superiore ai livelli di fine 2016 di 0,6 mld di euro, attestandosi a **3,4 mld di euro** con una ricomposizione verso le componenti a vista e a breve che compensa la flessione delle componenti a medio lungo termine. Rispetto al 30 settembre 2017 l'aggregato risulta in crescita (+0,4 mld di euro), per effetto dell'aumento delle componenti a vista e medio lungo termine (+0,2 mld di euro), quest'ultima impattata nel trimestre dal ristoro del prestito subordinato oggetto di *burden sharing*.
- la **Raccolta Indiretta**, pari a circa **17 mld di euro**, è diminuita di 1,2 mld di euro rispetto al 31 dicembre 2016 (-0,8 mld di euro sul risparmio gestito e -0,4 mld di euro sul risparmio amministrato) e rispetto a settembre 2017 di 0,3 mld di euro, concentrato sul risparmio amministrato impattato nel trimestre dal ristoro del prestito subordinato sopra citato.
- I **crediti "vivi" verso clientela** del Wealth Management risultano in calo sia rispetto al 31 dicembre 2016 che rispetto a settembre 2017 attestandosi a circa **0,5 mld di euro**.



Wealth Management - Aggregati Patrimoniali							
(milioni di euro)	31/12/17	30/09/17	31/12/16	Var. Ass. Q/Q	Var. % Q/Q	Var. Ass. Y/Y	Var. % Y/Y
Debiti verso clientela e titoli	3.436	3.003	2.785	433	14,4%	650	23,4%
<i>Risparmio Gestito</i>	11.828	11.863	12.634	-35	-0,3%	-805	-6,4%
<i>Risparmio Amministrato</i>	5.173	5.467	5.609	-293	-5,4%	-436	-7,8%
Raccolta indiretta da clientela	17.002	17.330	18.242	-328	-1,9%	-1.241	-6,8%
Raccolta complessiva	20.437	20.332	21.028	105	0,5%	-590	-2,8%
Crediti "vivi" verso clientela	547	561	590	-14	-2,5%	-43	-7,3%



Per quanto concerne i risultati economici, al 31 dicembre 2017 il Wealth Management ha realizzato **Ricavi** complessivi pari a circa **156 mln di euro**, in riduzione del 18,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. All'interno dell'aggregato:

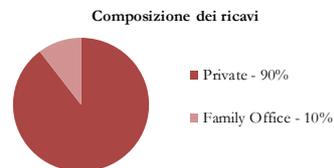
- il Margine di Interesse al 31 dicembre 2017 è risultato pari a circa 26 mln di euro in riduzione del 37,1% su base annua su cui incide in larga misura il calo del contributo della raccolta diretta (principalmente effetto della fuoriuscita di volumi medi di raccolta -26,0% Y/Y);
- le Commissioni Nette del 2017 sono pari a circa 130 mln di euro, anch'esse in flessione rispetto ai livelli dell'anno precedente (-12,9%) per effetto della contrazione del comparto prodotti sia *continuing* che collocamento.

Considerando l'impatto degli Oneri Operativi, che si sono ridotti dell' 1,9% Y/Y, il Wealth Management ha conseguito nel 2017 un **Risultato Operativo Lordo** pari a circa **89 mln di euro** (-27,3% Y/Y). Includendo le rettifiche di valore nette per deterioramento crediti e attività finanziarie pari a 4 mln di euro, penalizzate soprattutto dall'adeguamento degli accantonamenti sulle sofferenze oggetto di cessione al loro valore di realizzo (3 mln euro), il **Risultato Operativo Netto** progressivo da inizio anno è pari a circa **85 mln di euro**.

Il **cost income** del Segmento Operativo è pari a **43,0%** (a fronte di 35,8% di fine dicembre 2016).



Wealth Management - Aggregati economici				
(milioni di euro)	31/12/17	31/12/16	Var. Y/Y	
			Var. Ass.	Var. Y/Y
<i>Margini di interesse</i>	25,7	40,8	-15,1	-37,1%
<i>Commissioni nette</i>	129,7	148,9	-19,2	-12,9%
<i>Altri ricavi della gestione finanziaria e assicurativa</i>	0,8	1,2	-0,4	-30,9%
<i>Altri proventi e oneri di gestione</i>	0,1	0,2	-0,1	n.s.
Totale Ricavi	156,2	191,1	-34,9	-18,2%
<i>Oneri operativi</i>	(67,1)	(68,5)	1,3	-1,9%
Risultato Operativo Lordo	89,1	122,6	-33,5	-27,3%
Rettifiche di valore nette per deterioramento crediti e attività finanziarie	(3,8)	(7,5)	3,8	-49,8%
Risultato Operativo Netto	85,3	115,1	-29,8	-25,9%





Principali iniziative commerciali ed innovazione di prodotto/servizio

Mercato	Principali iniziative commerciali sviluppate nel mercato di riferimento
Private Banking/ Family Office	<p>Ad inizio maggio rilascio di una nuova piattaforma di soluzioni di investimento, denominata MPS Private Solution, adatta a rispondere, in modo semplice e qualificato, alle esigenze della clientela. In particolare, è stata attivata una iniziativa promozionale dedicata ai clienti che apportano nuova raccolta e sottoscrivono uno dei comparti di MPS Private Solution Funds, sistema di soluzioni sviluppato in collaborazione con 7 primarie case di investimento e costruito in esclusiva per il Private Banking di MPS. Tale sistema di offerta Multimanager si caratterizza per lo stile di gestione flessibile, con 5 comparti (Absolute, Flexible, Multi Asset, Global e Flexible Bond) che si contraddistinguono per strategie di portafoglio differenziate e per i diversi livelli di rischio, in una logica di semplificazione, diversificazione ed efficienza della gestione degli investimenti. Il rilascio è stato supportato anche da un'azione mirata di <i>marketing</i> attraverso una campagna pubblicitaria dedicata su radio e quotidiani economico finanziari e sui profili <i>social</i> della Banca.</p> <p>Il rafforzamento gamma di offerta, oltre al lancio di MPS Private Solution, anche attraverso il rilascio del fondo Anima Crescita Italia e di un veicolo PIR di Anima.</p> <p>Lato Bancassurance è stato effettuato il <i>restyling</i> della polizza Melody Advanced e della Polizza Melody Advance Bonus Edition con il rilascio di una nuova Linea d'Investimento e il lancio del PIR Assicurativo con <i>pricing</i> dedicato per la Clientela Private. Aperto il collocamento di nuovi comparti della Sicav Hedge Invest.</p> <p>Dal 29 dicembre 2017 la Banca ha attivato i nuovi processi relativi alla prestazione dei servizi di investimento mediante Offerta Fuori Sede, ovvero la promozione ed il collocamento presso il pubblico, fuori dai locali della banca, di servizi di investimento e strumenti finanziari.</p> <p>In conformità a quanto richiesto dal legislatore, la Banca ha disciplinato un processo in base al quale il mandato ad operare fuori sede per suo conto può essere rilasciato esclusivamente ai dipendenti iscritti all'Albo dei Consulenti Finanziari abilitati. In questa fase l'Offerta fuori sede è riservata esclusivamente alla promozione e collocamento di OICR mediante prestazione del servizio di consulenza in materia di investimenti (nelle sue forme: base, base operatività vendita/acquisto e avanzata).</p>

Iniziative promozionali e di marketing

Per quanto riguarda le iniziative promozionali e di *marketing* si rimanda all'analogha sezione del Retail Banking.

- Relativamente al **Risparmio gestito**, per quanto concerne, la clientela Private/FamilyOffice le importanti novità in tema di offerta sono derivate dal lancio della piattaforma di investimento denominata "MPS Private Solution" e del fondo "Anima Crescita Italia", un fondo di Anima SGR utilizzabile dalla clientela come veicolo "PIR". La prima, dedicata alla sola clientela Private e Family Office, introduce un importante grado di innovazione focalizzando l'attenzione dell'investitore sul target di volatilità ritenuto congruo per l'investimento e lasciando alle migliori case di investimento l'obiettivo di ottenere il miglior rendimento possibile con estrema libertà di strategie. Il secondo costituisce il primo fondo PIR compliant distribuito dalla Banca.
- Per quanto riguarda la **Bancassurance**, la gamma di offerta Wealth Management è stata rafforzata nella sua componente principale (*unit linked*) con il *restyling* di una polizza "Melody Advanced – Bonus Edition" che, a fronte di un profilo commissionale dedicato, permette al cliente di ottenere un bonus sull'investimento in fase di sottoscrizione, efficientando maggiormente le caratteristiche di ottimizzazione fiscale delle polizze.



Risultato della principale controllata

- **MPS Fiduciaria:** Utile di periodo pari a circa 0,06 mln di euro in linea con i livelli registrati a dicembre 2016.

Nel 2017 la controllata ha confermato il ritmo di acquisizioni di nuovi rapporti già registrato nell'analogo periodo dell'anno 2016: il rapporto tra aperture di mandati ordinari e mandati societari è leggermente sbilanciato a favore dei societari. Tra i mercati emerge l'andamento positivo del Private, mentre il mercato Corporate ha fatto registrare una lieve contrazione delle masse. Si conferma comunque in linea generale la fidelizzazione della clientela condivisa con Monte Paschi Fiduciaria, anche in contesti di mercato poco favorevoli.

Nel 2017 Monte Paschi fiduciaria ha intrapreso, sulla scia dell'attività già avviata nel 2016, un cammino di intensa collaborazione con i tre mercati di riferimento della Banca, prevedendo un'intensa attività formativa e consolidando l'integrazione nei processi commerciali con la Capogruppo, attraverso iniziative commerciali mirate e strutturate in fasi formative in aula e di *training on the job*.

Nel 2017 si è inoltre focalizzata alla progettazione di nuove iniziative di *marketing* e collaborazione sia con la Capogruppo che con il mondo professionale, con l'obiettivo di potenziare il sistema di convenzionamenti, già in essere.

Nel corso del secondo semestre 2017 le attività di potenziamento di cui sopra sono proseguite anche mediante la predisposizione di documenti di supporto all'attività commerciale (vademecum e focus dedicati) nella piena collaborazione tra la Direzione Wealth Management e MPS Fiduciaria, con la condivisione periodica e sistematica di temi e approfondimenti propedeutici al miglioramento del servizio verso la Rete e la Clientela.



Corporate Banking

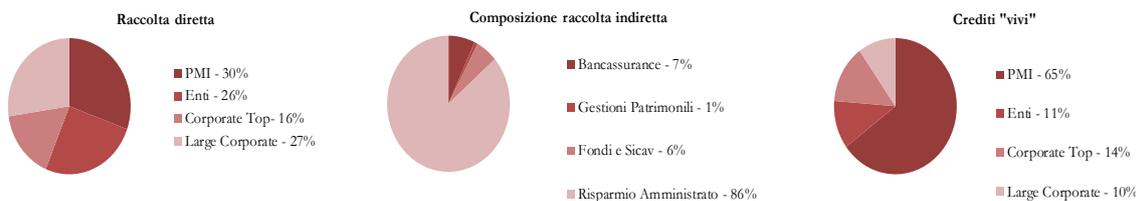
Aree di business	Clienti
<ul style="list-style-type: none"> • Intermediazione creditizia e offerta di prodotti e servizi finanziari alle imprese anche attraverso la collaborazione strategica con associazioni di categoria e con i Confidi, con organismi di garanzia (anche pubblici) e con soggetti istituzionali tramite i quali acquisire provvista a condizioni favorevoli. • Offerta di pacchetti integrati di <i>leasing</i> e <i>factoring</i> per le imprese, gli artigiani, i professionisti (tramite la controllata MPS Leasing & Factoring). • Finanza d'impresa - credito a medio e lungo termine, <i>corporate finance</i>, <i>capital markets</i> e finanza strutturata (anche tramite la controllata MPS Capital Services). • Prodotti e servizi erogati dalle filiali estere della Capogruppo a supporto dell'espansione commerciale e degli investimenti delle imprese italiane all'estero. L'attività estera è altresì sostenuta dall'operativa delle controllate MP Banque e MP Belgio. • Servizi di custodia e deposito c/terzi di prodotti caseari (tramite la controllata Magazzini Generali Fiduciari di Mantova SpA, società autorizzata altresì al rilascio di titoli rappresentativi della merce, che permettono un più agevole accesso a operazioni bancarie di finanziamento). 	<p>Circa 51.400 i clienti Corporate e Grandi Gruppi della Capogruppo, direttamente seguiti dal Corporate Banking.</p> <div data-bbox="938 479 1390 707"> <p>Ripartizione per tipologia</p> <ul style="list-style-type: none"> PMI e altre aziende - 74,9% Enti - 16,6% Corporate Top - 6,1% Large Corporate - 2,5% </div> <div data-bbox="938 770 1385 1010"> <p>Ripartizione geografica</p> <ul style="list-style-type: none"> Nord Est - 25,1% Nord Ovest - 17,8% Centro - 35,2% Sud - 21,9% </div>

Risultati economico-patrimoniali

La **Raccolta Complessiva** del *Corporate Banking* risulta in crescita di circa 6,0 mld di euro passando da 25,2 mld di euro di fine dicembre 2016 a **31,2 mld di euro** al 31 dicembre 2017. La dinamica dell'aggregato è da ricondurre principalmente all'aumento della raccolta diretta (+7,9 mld di euro), registrato sulle forme a vista/breve mentre la componente a medio lungo risulta sostanzialmente stabile. Rispetto al 30 settembre i volumi registrano una flessione di circa 2,0 mld di euro per effetto della contrazione del risparmio amministrato, sulla quale ha influito la movimentazione di una rilevante posizione.

Relativamente all'attività creditizia, al 31 dicembre 2017 i **crediti "vivi" verso clientela** del *Corporate Banking* sono risultati pari a circa **36,2 mld di euro** (-5,8 mld di euro sul 31 dicembre 2016, -2,1 mld di euro rispetto al 30 settembre 2017) composti prevalentemente da forme di finanziamento a medio/lungo termine.

Corporate Banking - Aggregati Patrimoniali							
(milioni di euro)	31/12/17	30/09/17	31/12/16	Var. Ass. Q/Q	Var. % Q/Q	Var. Ass. Y/Y	Var. % Y/Y
Debiti verso clientela e titoli	19.481	19.458	11.567	24	0,1%	7.915	68,4%
Risparmio Gestito	1.591	1.664	1.617	-72	-4,4%	-26	-1,6%
Risparmio Amministrato	10.089	12.010	11.973	-1.921	-16,0%	-1.884	-15,7%
Raccolta indiretta da clientela	11.680	13.674	13.590	-1.993	-14,6%	-1.910	-14,1%
Raccolta complessiva	31.162	33.131	25.157	-1.970	-5,9%	6.005	23,9%
Crediti "vivi" verso clientela	36.152	38.294	41.943	-2.142	-5,6%	-5.791	-13,8%



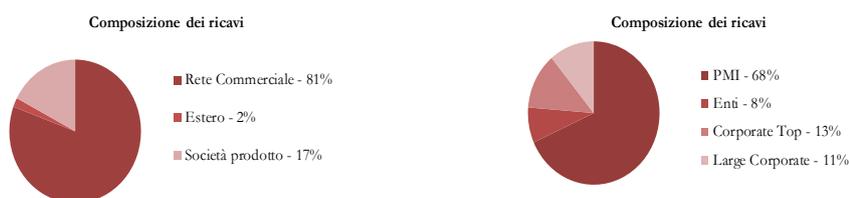
Sul fronte reddituale, nel 2017 il Corporate Banking ha realizzato **Ricavi** pari a circa **1.030 mln di euro** (-29,7% Y/Y). All'interno dell'aggregato:

- il Margine di Interesse è risultato pari a circa 647 mln di euro in riduzione del 31,7% su base annua per effetto del calo dei rendimenti degli attivi commerciali (tassi e volumi medi, quest'ultimi in calo del 14,7% circa Y/Y);
- le Commissioni Nette si sono ridotte del 15,0% Y/Y attestandosi a circa 341 mln di euro penalizzate soprattutto dalla dinamica in flessione dei proventi legati ai servizi Credito/Estero su cui impatta anche la riduzione dei volumi operativi;
- gli Altri Ricavi della Gestione Finanziaria e Assicurativa si sono attestati a circa 52 mln di euro (-63,7% Y/Y), calo riconducibile all'operatività della controllata MPS Capital Services.

Considerando l'impatto degli Oneri Operativi, in diminuzione dell' 1,3% rispetto al 31 dicembre 2016, il Risultato Operativo Lordo si attesta a circa **404 mln di euro** (-51,4% Y/Y). Il **Risultato Operativo Netto** del Segmento risulta pari a **circa -2.784 mln di euro** (il risultato al 31 dicembre 2016 era pari a -2.085 mln di euro) al quale hanno contribuito il peggioramento delle rettifiche di valore per deterioramento crediti e attività finanziarie (-3.188 mln di euro), penalizzate anche dall'adeguamento degli accantonamenti sulle sofferenze oggetto di cessione al loro valore di realizzo (-2.208 mln di euro).

Il **cost income** del *Corporate Banking* si attesta al **60,8%** (al 31 dicembre 2016 era pari a 43,3%).

Corporate Banking - Aggregati Economici				
(milioni di euro)	31/12/17	31/12/16	Var. Y/Y	
			Var. Ass.	Var. Y/Y
Margine di interesse	646,7	946,6	-299,9	-31,7%
Commissioni nette	340,6	400,7	-60,1	-15,0%
Altri ricavi della gestione finanziaria e assicurativa	51,5	141,6	-90,1	-63,7%
Altri proventi e oneri di gestione	(9,0)	(24,1)	15,2	n.s.
Totale Ricavi	1.029,9	1.464,8	-434,9	-29,7%
Oneri operativi	(626,1)	(634,6)	8,5	-1,3%
Risultato Operativo Lordo	403,7	830,2	-426,5	-51,4%
Rettifiche di valore nette per deterioramento crediti e attività finanziarie	(3.187,9)	(2.915,6)	-272,3	9,3%
Risultato Operativo Netto	(2.784,2)	(2.085,4)	-698,8	33,5%





Risultato delle principali controllate

- **MPS Capital Services:** perdita di esercizio pari a circa -633 mln (-770 mln al 31 dicembre 2016).
- **MPS Leasing & Factoring:** perdita di esercizio si attesta a -161 mln di euro (-170 mln di euro al 31 dicembre 2016).
- **Banche estere**⁶: nel 2017 **MP Banque** ha registrato un utile pari a 5,5 mln di euro a fronte di una perdita di -27,7 mln di euro registrata l'anno precedente; per quanto riguarda **MP Belgio**, il risultato di esercizio è stato positivo per circa 13,0 mln di euro (per effetto della plusvalenza registrata dalla vendita dell'immobile ove vi è ubicata la sede), a fronte di una perdita di 9,6 mln di euro registrato al 31 dicembre 2016.

Principali iniziative Corporate e Investment Banking

Mercato Corporate

Tra le iniziative sviluppate nel corso del 2017 si segnalano, in particolare, le seguenti implementazioni:

- **Fatturazione Elettronica** e relativa conservazione a norma (fine novembre 2017) - il servizio è stato aggiornato, estendendone il perimetro di clienti in *target* e le funzionalità. La fatturazione elettronica è ora disponibile anche per il B2B (fatturazione tra privati) e per la gestione del ciclo passivo (ricezione fatture in elettronico). "Calcolo automatico della disponibilità" nel prodotto di Cash Pooling;
- **Nuova autenticazione unificata** (novembre 2017) - l'attività di migrazione degli utenti dei servizi di Internet Banking PasKey aziendaonline/tesoreriaonline/tribunalonline a una nuova modalità di accesso che incontra prescrizioni della direttiva PSDII. La nuova modalità di autenticazione prevede la "two factor authentication" (2FA) basata su un codice monouso inviato tramite SMS. Complessivamente gli utenti migrati sono stati oltre 200 mila considerati anche quelli cosiddetti "secondari" (collaboratori aziendali);
- **Sostituzione della piattaforma di trading** (dicembre 2017) - in occasione della sostituzione dell'*infoprovider* della Banca è stata aggiornata la piattaforma di *trading online* per le aziende disponibile sul portale PasKey aziendaonline. Innalzato il livello di servizio sui clienti finali e migliorata la *user experience* grazie alla nuova interfaccia;
- **Estensione servizi Cash Management Internazionale** - estesi gli orari di funzionamento del servizio e introdotta una messaggistica automatica di esito relativo ai bonifici che permette di migliorare la tempistica di regolamento dei pagamenti generalmente a valere fuori area SEPA; nuova piattaforma PasKey tesoreriaonline per gli Enti.

Nell'ambito dell'offerta di prodotti/servizi si segnalano:

- **Commercializzazione dei derivati OTC:** nuovo prodotto di copertura cambi di tipo Tarn; blocco Rapporto PS-Prodotti Strutturati per operatività *retail* con controllo esperienza finanziaria; incremento importo minimo sottoscrivibile ed ottimizzazione del pricing; sviluppo di operatività in derivati con collaterale per grandi clienti; migliorie Timely Confirmation volte ad individuare innovazioni di processo e migliorie informatiche per garantire una tempestiva raccolta delle conferme dalla clientela; ottimizzazione funzionalità dell'applicativo GPS.
- **Finanziamento SACE - Credit Enhancement a medio lungo termine:** Finanziamento a medio lungo termine sottoscrivibile in forma chirografaria, concesso con fondi patrimoniali della Banca a fronte di spese connesse a progetti di espansione sui mercati esteri, assistito da garanzia SACE a prima richiesta. Con la finalità di continuare a dotarsi di un valido strumento per proporsi in modo competitivo a sostegno delle piccole e medie imprese e delle small mid cap, in data **1° agosto 2016** la Banca (in qualità di Capogruppo) e SACE hanno sottoscritto una nuova Convenzione (Rif.

⁶ Il risultato reddituale citato per le controllate estere è quello locale.



SACE 2016/1058/00), in sostituzione della precedente Convenzione scaduta in data 30 giugno 2016. La scadenza della predetta nuova Convenzione è prevista per il **31 marzo 2018**.

- **Moratoria Sisma Centro Italia Tributi 2017.** Finanziamento finalizzato a consentire il pagamento dei "Tributi Sospesi" e dei "Tributi Dovuti" da parte dei titolari di reddito di impresa e di reddito di lavoro autonomo, nonché dagli esercenti attività agricole di cui all'art. 4 del DPR del 26 ottobre 1972, n. 633, aventi sede legale e/o operativa nei Territori delle Regioni Abruzzo, Lazio, Marche e Umbria, colpiti dagli eventi sismici del 2016. Il predetto finanziamento viene erogato con fondi messi a disposizione dalla Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. (CDP).
- Nel mese di aprile è stato rilasciato il prodotto di finanziamento a medio/lungo termine **MPS Corporate Industry 4.0** assistito da *covenant* commerciali destinato al sostegno degli investimenti in beni strumentali e in beni finalizzati alla "digitalizzazione" utili allo svolgimento dell'attività aziendale e rientranti nell'ambito delle iniziative agevolative fiscali previste dalla Legge di Stabilità 2017 (il cosiddetto "iperammortamento").
- Dal mese di maggio è disponibile il prodotto **MPS Corporate Replacement Loan** finalizzato a favorire l'acquisizione di operazioni di finanziamento già in essere presso altre banche su nuova clientela o su clientela esistente mediante operazioni di surroga attiva ai sensi del disposto dell'art. 1202 del Codice Civile.

Al fine di dare supporto alle popolazioni colpite da eventi sismici e calamitosi, in convenzione con ABI e Cassa Depositi e Prestiti ("CDP"), sono state poste in essere le seguenti iniziative:

- **"Plafond Sisma Centro Italia"** a sostegno della clientela danneggiata dagli eventi sismici che hanno colpito le Regioni del Centro Italia nel corso del 2016;
- **"Plafond Eventi Calamitosi"** a supporto della clientela che ha subito danni da eventi calamitosi verificatisi sul territorio nazionale dal 2013;
- **"Plafond Moratoria Sisma Centro Italia"** avente ad oggetto la concessione di finanziamenti agevolati finalizzati alla ripresa della riscossione tributaria nei territori del Centro Italia colpiti dai citati eventi sismici del 2016.

Inoltre, per assicurare un maggior afflusso di risorse a medio-lungo termine a condizioni agevolate alla clientela *corporate*, è proseguita l'attività di provvista con CDP.

E' proseguita l'attività operativa "Export Banca" con SACE, ABI, CDP e SIMEST.



Mercato	Principali iniziative commerciali sviluppate nel mercato di riferimento
Grandi Gruppi	<p>Valorizzate le sinergie infragruppo svolte con le Società prodotto MPS L&F con acquisizione di nuovi ceduti ed incremento del <i>turn over</i> e MPS Capital Services con una forte spinta sul fronte coperture (cambi) in controtendenza con le altre attività sul mercato dei derivati.</p> <p>Intensificata, anche in chiave prospettiva, l'attività di riposizionamento sul fronte impieghi verso controparti ad alta potenzialità.</p>
PMI e Corporate Top	<p>Riorganizzazione del segmento con chiusura dei Centri CTop ed allocazione dei portafogli CTop all'interno dei Centri PMI/Corporate e rifocalizzazione delle iniziative commerciali a sostegno del <i>business</i>.</p> <p>Iniziative commerciali mirate al recupero delle masse di raccolta e dei flussi commerciali Italia ed Estero.</p> <p>Conversione Anticipo crediti commerciali di BMPS in Factoring Acquisti Crediti</p> <p>Iniziativa "Factoring su Sistema": iniziativa commerciale tesa all'individuazione di imprese clienti Corporate Top e PMI che utilizzano il prodotto presso altri <i>competitors</i>.</p> <p>Iniziativa "Leasing Care": campagna promozionale dedicata alle imprese Corporate Top e PMI al fine di incentivare il ricorso al <i>leasing</i> targato attraverso l'offerta gratuita di 6 mesi di polizza assicurativa.</p> <p>Iniziativa "Factoring Reverse": iniziativa tesa all'individuazione, all'interno della clientela Corporate Top e PMI, di importanti imprese a capo di filiere per la stipula di convenzione di <i>factoring</i> indiretto a beneficio dei loro fornitori strategici e con possibilità di dilazione di pagamento.</p> <p>Iniziativa "Iperammortamento": iniziativa riconducibile alla legge di bilancio sull'industria 4.0 tesa all'offerta alla clientela di un pacchetto <i>all inclusive</i> (<i>leasing</i>, consulenza e perizia tecnica) per clienti Corporate Top e PMI</p>
Enti	<p>Adesione alla Piattaforma PagoPA realizzata dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) per i pagamenti a favore della Pubblica Amministrazione.</p> <p>Collocamento del servizio di "Conservazione Elettronica" per i documenti informatici con Firma Digitale della Pubblica Amministrazione e Servizio Inc@ssipiù</p> <p>Acquisizione della certificazione ISO 9001 per i Servizi di Tesoreria e Cassa</p>

MPS Capital Services

Corporate Finance

Project Financing – L'attività è orientata nei settori delle infrastrutture, delle energie rinnovabili e delle *utilities*; nel 2017, le operazioni maggiormente significative:

- rifinanziamento del più consistente parco eolico mai realizzato in Italia, costituito da 69 aereogeneratori per 138 MWe di potenza ubicato in provincia di Sassari, intrapreso da un primario *player* nazionale nel settore delle energie rinnovabili. L'intervento in pool, a cui MPSCS ha partecipato in qualità di MLA, ammonta a complessivi 195 mln di euro (di cui 7 mln di euro elargiti dalla controllata MPSCS) ed è stato concesso da 12 primarie banche nazionali ed estere;
- rifinanziamento dell'operazione per avviare sulla rete ferroviaria italiana ad alta velocità l'attività del primo operatore privato nazionale. L'intervento in pool a cui MPSCS ha partecipato in qualità di MLA ammonta a complessivi 160 mln di euro (quota di MPSCS pari a 38,5 mln di euro) ed è stato concesso assieme ad altre 2 primarie banche nazionali. L'esposizione bancaria complessiva si è notevolmente ridotta con il rifinanziamento in quanto contestualmente è stato sottoscritto un *bond* obbligazionario dell'importo complessivo di 550 mln di euro.



- rifinanziamento di un parco eolico costituito da 13 aereogeneratori per 26 MWe di potenza ubicato in provincia di Foggia, intrapreso da un consolidato operatore nel settore delle energie rinnovabili. L'intervento interamente finanziato dalla controllata ammonta a complessivi 20 mln di euro.
- finanziamento per il rilievo, da parte di un importante *player* nazionale nel settore delle energie rinnovabili, della totalità delle quote di una società che detiene un parco eolico operativo con ottime *performances*, ubicato in provincia di Avellino costituito da 15 aereogeneratori per 41,7 MWe di potenza. L'intervento, interamente finanziato da MPSCS, ammonta a complessivi 9 mln di euro.

Fra i mandati di Advising acquisiti nell'anno si evidenzia l'incarico nell'ambito della procedura ristretta per la realizzazione di una infrastruttura passiva a banda ultralarga nelle aree bianche delle Regioni Marche e Umbria.

Si segnala inoltre l'acquisizione di mandati di *arrangement* e strutturazione per il prossimo finanziamento di ulteriori progetti nell'ambito della realizzazione di impianti di produzione di energia eolica e fotovoltaica.

Finanza d'Impresa - L'attività dell'esercizio 2017 si è incentrata nei settori immobiliare / *hotellerie* e industriale in generale. Si segnalano in particolare i finanziamenti a supporto di importanti operatori nei settori alimentare, energetico, abbigliamento, telecomunicazioni. Nella seconda parte dell'esercizio si è intensificata l'attività di "advising" e l'attività di istruttoria di finanziamenti in ambito idrico, quest'ultima propedeutica alla partecipazione a procedure competitive, indette da alcuni operatori del settore, e finalizzate alla selezione degli istituti finanziatori. In particolare MPSCS, in pool con altri istituti, si è aggiudicata la gara indetta da primario gestore della Regione Lombardia.

Loan Syndication, Asset Disposal & Media Entertainment – Concluso positivamente l'*arranging* e la strutturazione di un'operazione in pool, sindacata per conto di Banca MPS. Prosegue l'attività di sindacazione di altre due operazioni da strutturare in pool sempre per conto di Banca MPS.

Nell'ambito dell'attività di Asset Disposal è stata raccolta un'offerta non vincolante da parte di un primario operatore nazionale per l'acquisizione di una società proprietaria di un prestigioso *asset* immobiliare ubicato nel centro storico fiorentino. Sono in corso trattative aventi per oggetto società vitivinicole toscane.

Per l'attività di Media Entertainment sono state perfezionate due operazioni di finanziamento a favore di primari operatori nel settore della produzione e distribuzione di film e serie televisive.

Acquisition Financing – Durante l'anno l'attività si è orientata, come di consueto, verso operazioni di Acquisition/Leverage Finance in cui MPSCS ha potuto rivestire il ruolo di Mandate Lead Arranger e di Facility Agent, a conferma del positivo posizionamento nel comparto Mid Corporate. E' proseguita pertanto l'attività di *origination* e strutturazione di interventi a supporto di soggetti di primario *standing*, con particolare attenzione ad acquisizioni di riconosciuta importanza a livello industriale e capaci di avere significativi effetti positivi per il Gruppo MPS a livello commerciale.

Investment banking

Per quanto attiene il mercato obbligazionario, nel corso del 2017 MPSCS ha ricoperto il ruolo di Joint Bookrunner nelle seguenti emissioni obbligazionarie: BTP sindacato con scadenza a 10 anni legato all'inflazione europea (BTPi); BTP Italia 12° emissione legato all'inflazione italiana; CMC Ravenna Euro 325 milioni. Relativamente alle emissioni c.d. "minibond" ha curato l'*arrangement* e il collocamento di Fenicia S.p.A. (marchio Camicissima) Euro 8 milioni; Prima Sole Components S.p.A. Euro 25 milioni; Corvallis Holding S.p.A Euro 10 milioni; Renco SpA Euro 35 milioni. Nello stesso periodo, la Banca ha ricoperto ruoli di Co-Manager nelle seguenti emissioni: Nuovo Trasporto Viaggiatori SpA, Salini Impregilo SpA e nei due OBG di Cariparma. Sempre per la Repubblica Italiana ha agito da Co-Lead Manager nelle emissioni dei BTP a 15 anni ed a 30 anni. MPSCS ha inoltre organizzato un *private placement* per Cassa Depositi e Prestiti dell'importo di Euro 140 milioni.



Si segnala che la Direzione Investment Banking ha curato il collocamento delle tre Obbligazioni Bancarie con Garanzia dello Stato (GGB) emesse dalla Capogruppo. La Direzione ha infine coadiuvato l'Ufficio Structuring & Product Engineering nel reperimento degli emittenti Supranational per la strutturazione di 3 operazioni collocate sulla Rete della Capogruppo.

Per quanto attiene il mercato azionario la Direzione ha partecipato alla riammissione a quotazione della Pirelli & C. SpA.

La Banca continua a svolgere l'attività di Nominated Advisor per conto della Poligrafici Printing SpA quotata sul mercato AIM Italia di Borsa Italiana.

Finanza Agevolata

Nel corso del 2017 sono proseguite le attività di gestione degli aiuti pubblici alle imprese in base agli impegni assunti con la stipula delle convenzioni con il Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) ed il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR): Fondo Crescita Sostenibile, Fondo Innovazione Tecnologica, L. 488/92 e Patti Territoriali, Fondo Agevolazioni per la Ricerca e Fondo di Garanzia per le PMI. A tale proposito si segnalano in particolare le attività di istruttoria relative ad oltre 40 progetti di ricerca e sviluppo presentati sui bandi emessi dal MiSE a valere sul Fondo Crescita Sostenibile nonché l'intensa attività di promozione ed assistenza svolta nell'ambito del RTI Gestore del Fondo di Garanzia per le Piccole e Medie Imprese.

MPS Leasing & Factoring

Leasing

- Iniziativa “Maxileasing”: offerta commerciale per il prodotto strumentale e targato che prevede condizioni dedicate per le associazioni di categoria convenzionate con MPSL&F.
- Iniziativa “Sudleasing”: campagna promozionale dedicata alle imprese aventi sede legale nelle regioni del Sud Italia o titolari di un impianto produttivo ubicato in tali regioni, che acquistano un bene strumentale. L'offerta prevede condizioni dedicate e un anno di polizza assicurativa in convenzione gratuita.
- Sabatini Ter: Convenzionamento con MISE per l'accesso all'agevolazione e piena operatività.
- “Top Car”: Campagna per il *leasing* targato rivolto alle auto di particolare pregio

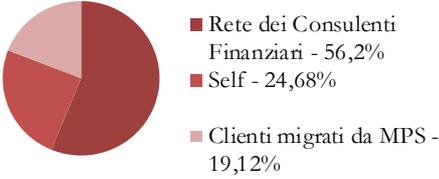
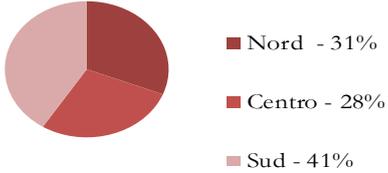
Factoring

- Sviluppo del Factoring pro-soluto e dell'Acquisto Crediti come azione di riqualificazione di rapporti *high risk* e conseguente contenimento del costo del credito, sfruttando in questo caso la ponderazione del rischio sui debitori ceduti.
- Campagna di *factoring* indiretto (*reverse factoring*) con individuazione di specifico *target* con pre-analisi creditizia e indicazione di plafond teorico per una più fluida azione commerciale.

Nel corso del 2017 è proseguita la razionalizzazione della rete agenti iniziata nel corso del 2016, con il mantenimento di quelli maggiormente performanti e in alcuni attribuzione di maggiori deleghe operative.



Banca Widiba

Aree di business	Clienti							
<ul style="list-style-type: none">• Prodotti e Servizi di banking, conto deposito, carte e sistemi di pagamento evoluti; operatività della clientela in modalità <i>self</i> attraverso i canali digitali della banca o in modalità assistita con il supporto di un Consulente Finanziario.• Piattaforma <i>online</i> completamente personalizzabile che si avvale di una Rete di 606 Consulenti Finanziari presenti su tutto il territorio.• Raccolta del Risparmio e Servizio di Consulenza globale e pianificazione finanziaria attraverso la piattaforma evoluta WISE e le competenze della Rete dei Consulenti Finanziari.• Mutui, fidi e prestiti personali.• Interazione innovativa tramite pc, smartphone, tablet, Watch e TV.	<p>I clienti al 31 dicembre 2017 sono circa 235.000, di cui circa 132.100 sul canale della Rete dei Consulenti Finanziari, circa 58.000 sul canale Self e circa 44.900 clienti migrati dalla rete di filiali MPS. I clienti gestiti in via esclusiva da Banca Widiba SpA sono 202.765.</p>							
	<p style="text-align: center;">Ripartizione per tipologia</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Tipologia</th><th>Percentuale</th></tr></thead><tbody><tr><td>Rete dei Consulenti Finanziari</td><td>56,2%</td></tr><tr><td>Self</td><td>24,68%</td></tr><tr><td>Clienti migrati da MPS</td><td>19,12%</td></tr></tbody></table>	Tipologia	Percentuale	Rete dei Consulenti Finanziari	56,2%	Self	24,68%	Clienti migrati da MPS
Tipologia	Percentuale							
Rete dei Consulenti Finanziari	56,2%							
Self	24,68%							
Clienti migrati da MPS	19,12%							
<p style="text-align: center;">Ripartizione geografica</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Regione</th><th>Percentuale</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nord</td><td>31%</td></tr><tr><td>Centro</td><td>28%</td></tr><tr><td>Sud</td><td>41%</td></tr></tbody></table>	Regione	Percentuale	Nord	31%	Centro	28%	Sud	41%
Regione	Percentuale							
Nord	31%							
Centro	28%							
Sud	41%							

Risultati economico-patrimoniali

Al 31 dicembre 2017 la **Raccolta Complessiva** di Widiba è risultata pari a circa 7,5 mld di euro in aumento di circa 0,9 mld di euro rispetto ai livelli registrati a fine dicembre 2016. La dinamica annuale è caratterizzata dalla crescita sia del comparto della Diretta che del Risparmio Gestito con un incremento netto della base clienti da inizio anno pari a circa +73.900 unità considerando anche il contributo della migrazione in Widiba di circa 44.900 clienti dalla rete di filiali MPS. In maggior dettaglio:

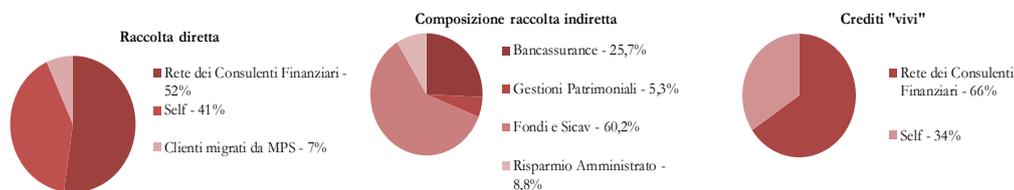
- la **Raccolta Diretta** pari a **2,1 mld di euro**, dopo il difficile scenario di mercato dell'ultimo trimestre 2016 derivante dagli esiti negativi dell'operazione di ricapitalizzazione della Capogruppo, ha registrato nell'anno una netta ripresa dei volumi (+584 mln di euro rispetto a fine dicembre 2016, di cui +327 mln registrati nel quarto trimestre) sia sui conti correnti che sulle linee vincolate. Le principali iniziative commerciali dell'anno sono state focalizzate sull'acquisizione di nuove masse dal mercato sia mediante acquisizione di nuovi clienti sia grazie all'incremento della *share of wallet* dei clienti già esistenti. Un particolare focus è inoltre stato indirizzato alla stabilizzazione e fidelizzazione dei clienti con campagne ad "alto valore aggiunto" mirate ad incentivare l'accredito dello stipendio o la chiusura di conti esistenti presso altre banche. Il consolidamento dei processi di assistenza a supporto del business e della clientela tramite la struttura del Media Center Widiba ha consentito di migliorare i livelli di servizio ai clienti ed al tempo stesso di proseguire sul trend di conseguimento di importanti economie di scala;
- la **Raccolta Indiretta**, pari a circa 5,4 mld di euro, è aumentata di 0,3 mld di euro rispetto a fine dicembre 2016 di cui +0,1 mld registrati nel quarto trimestre, grazie principalmente alla performance commerciale positiva della Rete dei Consulenti Finanziari che registra al 31



dicembre flussi netti in significativa crescita. Si segnala in particolar modo la dinamica particolarmente positiva del Risparmio Gestito sulla componente fondi e sicav. Nell'ambito della Rete dei Consulenti Finanziari proseguono le attività di formazione con un *focus* sempre maggiore sui servizi di Consulenza basati sulla nuova piattaforma WISE (il nuovo modello di consulenza globale). Al 31 dicembre sono stati inseriti 38 nuovi Consulenti Finanziari.

I **Crediti "vivi" verso clientela** di Widiba sono passati da circa 44 mln di euro di fine dicembre 2016 ai **238 mln di euro** del 31 dicembre 2017. La crescita è riferita in principal modo all'avvio dell'offerta mutui di Widiba con circa 197 mln di euro di nuove erogazioni da inizio anno. Il mutuo Widiba (primo mutuo in Italia al 100% paperless) risulta vincitore nel primo trimestre 2017 di due importanti premi a livello nazionale (Premio ABI per l'innovazione e Premio AIFIN Cerchio d'Oro).

Banca Widiba SpA - Aggregati Patrimoniali							
(milioni di euro)	31/12/17	30/09/17	31/12/16	Var. Ass. Q/Q	Var. % Q/Q	Var. Ass. Y/Y	Var. % Y/Y
Debiti verso clientela e titoli	2.148	1.821	1.563	327	18,0%	584	37,4%
<i>Risparmio Gestito</i>	4.928	4.830	4.557	98	2,0%	370	8,1%
<i>Risparmio Amministrato</i>	473	468	538	5	1,0%	-65	-12,1%
Raccolta indiretta da clientela	5.401	5.298	5.096	102	1,9%	305	6,0%
Raccolta complessiva	7.548	7.119	6.659	429	6,0%	889	13,4%
Crediti "vivi" verso clientela	238	154	44	84	54,4%	193	438,3%



Per quanto concerne i risultati economici, al 31 dicembre 2017 Widiba ha realizzato **Ricavi** complessivi pari a circa **44 mln di euro**, in crescita (+2,8 mln di euro; +6,9%) rispetto all'anno precedente. Il contributo del 4°Q 2017 si pone in calo rispetto al trimestre precedente per effetto di maggiori oneri non ricorrenti relativi alle provvigioni della Rete dei Consulenti Finanziari. All'interno dell'aggregato:

- il **Margine di Interesse** al 31 dicembre 2017 è risultato pari a circa 31 mln di euro in crescita del 8,6% rispetto al 2016, con un contributo del 4°Q in significativa crescita rispetto ai livelli dei trimestri precedenti (+1,8 mln rispetto al 1°Q, +1,4 mln rispetto al 2°Q e +0,9 mln rispetto al 3°Q). Con riferimento alle componenti del margine di interesse, si registra un minore tasso attivo sugli impieghi finanziari compensato integralmente sia da un minore costo della raccolta che da maggiori volumi. Tali dinamiche consentono un pieno recupero del minore contributo sul margine di interesse derivante dall'operatività in prestito titoli con la clientela (dovuta principalmente a cambiamenti regolamentari);
- le **Commissioni Nette** al 31 dicembre 2017, pari a circa 14 mln di euro, risultano in crescita rispetto al 2016 (+1,8 mln; +15,1%). La dinamica trimestrale delle commissioni nette presenta un calo nel 4°Q esclusivamente per effetto di maggiori oneri non ricorrenti relativi al sistema fidelizzante della Rete dei Consulenti Finanziari. In termini di Ricavi Lordi il dato dell'ultimo



trimestre risulta invece il migliore dell'anno grazie al contributo positivo delle commissioni sul Risparmio Gestito e Amministrato. Con riferimento all'anno precedente, si registrano maggiori proventi da collocamento (grazie alla positiva performance commerciale della Rete dei Consulenti Finanziari) e da *continuing* dei prodotti di Risparmio Gestito (maggiori masse medie del Gestito).

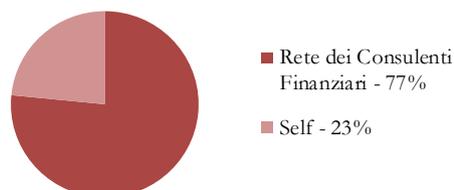
Gli **Oneri Operativi** si sono incrementati dell' 1,7% rispetto al 31 dicembre 2016, principalmente per effetto dei maggiori ammortamenti legati agli investimenti della piattaforma *banking* widiba e della piattaforma di consulenza globale (WISE). Si rilevano infatti, maggiori oneri sul costo del personale per 0,9 mln di euro, più che compensati dalle minori altre spese amministrative per 2,1 mln di euro. Su quest'ultimo comparto si registra la prosecuzione delle azioni di efficientamento sui costi commerciali che ha permesso lo sviluppo della base clienti a costi di acquisizione inferiori a quelli del 2016.

Il **Risultato Operativo Lordo** si attesta quindi a -19,0 mln di euro, migliore di +1,7 mln di euro (+8,4%) rispetto al 31 dicembre 2016.

Il **Risultato Operativo Netto** al 31 dicembre 2017 è pari a -18,6 mln di euro, in peggioramento rispetto al 2016 (-3,3 mln) che aveva beneficiato di riprese di valore su crediti pari a 5,4 mln di euro. Inoltre si segnala che nell'anno si registra l'effetto straordinario riferito alla svalutazione della partecipazione nello Schema Volontario legata all'adesione volontaria del FITD pari a 1,8 mln euro. La dinamica trimestrale del Risultato Operativo Netto registra nel 4°Q un calo rispetto ai trimestri precedenti principalmente per effetto dell'andamento delle Commissioni Nette di cui ai punti precedenti.

Banca Widiba Spa - Aggregati economici				
(milioni di euro)	31/12/17	31/12/16	Var. Y/Y	
			Var. Ass.	Var. Y/Y
<i>Margine di interesse</i>	31,1	28,6	2,5	8,6%
<i>Commissioni nette</i>	13,7	11,9	1,8	15,1%
<i>Altri ricavi della gestione finanziaria e assicurativa</i>	(0,0)	0,0	0,0	n.s.
<i>Altri proventi e oneri di gestione</i>	(1,2)	0,2	-1,4	n.s.
Totale Ricavi	43,6	40,8	2,8	6,9%
<i>Oneri operativi</i>	(62,6)	(61,5)	-1,1	1,7%
Risultato Operativo Lordo	(19,0)	(20,8)	1,7	-8,4%
Rettifiche di valore nette per deterioramento crediti e attività finanziarie	0,4	5,4	-5,0	-92,6%
Risultato Operativo Netto	(18,6)	(15,3)	-3,3	21,3%

Composizione dei ricavi





Principali iniziative Banca Widiba

Nel corso del 2017 Widiba ha confermato il suo *focus* sull'innovazione di prodotto e servizio e sulla consulenza finanziaria, arricchendo l'offerta commerciale in tutte le sue componenti.

Widiba rappresenta oramai sul mercato italiano una realtà affermata e di eccellenza per la sua vocazione all'innovazione, per una *value proposition* distintiva che ha nella semplicità, nella trasparenza nel dinamismo e nell'ascolto del cliente i suoi valori fondanti. All'interno del Gruppo Widiba riveste un ruolo di "motore del cambiamento e dell'innovazione"; ha introdotto sul mercato per la prima volta un modello di servizio che coniuga l'innovazione tecnologica alla consulenza finanziaria certificata, contribuendo così a dare impulso all'immagine del Gruppo MPS.

Nell'ambito dei progetti strategici per il rilancio ed il riposizionamento del Gruppo MPS, nel 2017 è stata pianificata un'iniziativa di cessione di rapporti riferibili ad un perimetro selezionato di clientela Retail da Banca MPS a Banca Widiba. L'operazione ha avuto lo scopo al tempo stesso di rispondere alle mutate esigenze della clientela nel nuovo contesto digitale, di recuperare *share of wallet* erosa a causa delle recenti criticità reputazionali e di riequilibrare un sostenibile rapporto tra marginalità e *cost-to-serve*.

Widiba è ancora una volta riconosciuta dal mercato per la sua grande innovazione e capacità di cambiamento nel mondo bancario. Nel 2017 sono stati numerosi i riconoscimenti ed i premi internazionali tra cui: l'Award come Global Innovator Challenger Player della prestigiosa organizzazione internazionale EFMA; il premio ABI 2017 per l'innovazione dei servizi bancari per la categoria "Innovazione operativa: Digitalizzazione e innovazione dei processi" vinto grazie al primo mutuo nativo digitale; il premio TOP Banca 2017 per l'offerta Mutui riconosciuto dall'Istituto Tedesco Qualità e Finanza per tutte e quattro le categorie in gara: Rapporto qualità-prezzo, mutuo digitale, assistenza ai clienti e comunicazione con i clienti.

L'offerta commerciale di Widiba è stata sviluppata prevalentemente nelle sue componenti di prodotti/servizi di *banking*, pagamenti e conto deposito e si è notevolmente arricchita con il lancio del progetto WISE, la nuova piattaforma per la consulenza globale e la pianificazione patrimoniale. Il 2017 è stato anche l'anno della certificazione: dopo quella del modello di consulenza, nel 2017 è proseguita l'attività di formazione e di ingaggio della rete rispetto al percorso di certificazione delle proprie competenze a norma UNI ISO 22222:2008, che ha portato alla certificazione come pianificatori finanziari, economici e patrimoniali personali 370 consulenti.

Sempre in tema di consulenza, è di fondamentale importanza il progetto di revisione del modello per l'adeguamento alla nuova normativa MiFID 2 in vigore dal 3 gennaio 2018.

La gamma prodotti di Widiba si è arricchita e completata nel corso dell'anno grazie all'introduzione del comparto del credito, in particolare di mutui e prestiti personali. Nello specifico, la gamma dei mutui Widiba, lanciata in esclusiva per la rete dei Consulenti Finanziari a fine dicembre 2016, è stata estesa nel corso del 2017 a tutti gli altri canali della banca.

A livello di servizi, inoltre, il 2017 è l'anno di lancio di iniziative che incrociano Widiba con *player* non prettamente bancari, tra cui:

- il servizio Apple Pay. Widiba è stata uno dei primi *player* bancari a offrire ai suoi clienti la possibilità di effettuare pagamenti con il proprio *i-Phone* in modo facile, veloce e sicuro direttamente sui punti vendita abilitati con tecnologia *contactless*;
- la nuova app per *smartphone* Widiba Home. Prima al mondo nel suo genere, l'applicazione permette al cliente, con l'utilizzo di un visore 3d, di entrare in una vera e propria filiale virtuale, dove consultare il conto o effettuare operazioni, in autonomia o con l'aiuto di un *avatar*, con i comandi vocali e oculari;
- Widiba Dialog, la prima app di *mixed reality* al servizio dei consulenti finanziari. Grazie alla tecnologia HoloLens di Microsoft, i Consulenti Finanziari Widiba possono condividere con i propri clienti dati e proposte di consulenza in maniera innovativa, attraverso ologrammi posizionati nel mondo fisico.



Widiba ha continuato ad integrare ed ottimizzare la piattaforma evoluta di CRM e di contatto con la clientela, che consente da un lato una gestione multicanale del cliente (email, telefono, social, assistente virtuale, sito etc.), dall'altro una integrazione con tutte le strutture dell'azienda coinvolte nella gestione del cliente per velocizzare e snellire le richieste con il supporto dei consulenti finanziari.

Il ritorno da parte dei clienti è tangibile e significativo: con oltre 430 mila giudizi, il rating di Widiba da parte degli utenti ha raggiunto il punteggio di 4,8 su 5.

Nel corso del 2017 Banca Widiba ha dato seguito al percorso di comunicazione al mercato già delineato negli anni precedenti, focalizzando le attività di *marketing* e gli investimenti in comunicazione su quattro principali assi strategici:

1. *Consideration* del *brand* sul mercato, consolidando la riconoscibilità e innovatività della Banca, e continuando nella progressiva definizione del posizionamento. A questo fine, sono state pianificate campagne stampa in diversi momenti dell'anno sulle principali testate nazionali, quotidiane, testate eco-fin, e verticali. Il lancio di Widiba Home è stato sostenuto da apposita campagna stampa e da eventi sul territorio, dedicati a clienti, *influencer* e *blogger*.
2. Incremento della base clienti, con l'implementazione di campagne di comunicazione *digital* finalizzate all'acquisizione: 12 iniziative di acquisizione diverse, per un totale di oltre 450 materiali *digital* di acquisizione, tra banner animati, *banner* statici, materiali ad alto impatto e DEM.
3. Primato di Banca social sul mercato, mantenendo un forte legame con il proprio DNA, basato sull'ascolto e sul coinvolgimento della *community* di riferimento, attraverso l'utilizzo di tutti i canali a disposizione: dal proprio sito all'email, dalla presenza in rete dei propri consulenti alle pagine *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn* della Banca, che hanno portato a 290.000 i fan e i *follower* della propria *community*.
4. Ingaggio della rete dei consulenti finanziari su tutti gli aspetti di attività della banca; supporto nella relazione con i loro clienti, con la produzione di comunicazioni sulla rete e di materiali a supporto della loro attività.

La Banca a fine 2017 ha raggiunto un totale di circa 235 mila clienti ed una raccolta complessiva di circa 7,9 mld di euro (+11,3% vs 2016).

Corporate Center

Il Corporate Center comprende:

- strutture centrali, con particolare riguardo alle funzioni di governo e supporto, alle attività di finanza proprietaria e al centro patrimonio delle entità divisionalizzate, nell'ambito delle quali sono in particolare rilevate le attività di *asset & liability management*, tesoreria e *capital management*;
- strutture di servizio e supporto al business, con particolare riguardo allo sviluppo e alla gestione dei sistemi informativi (Consorzio Operativo di Gruppo) ed alla gestione del recupero dei crediti di dubbio realizzo.

Nel Corporate Center confluiscono inoltre, oltre alle elisioni a fronte delle partite infragruppo, i risultati delle società consolidate con il metodo del patrimonio netto e di quelle in via di dismissione nonché i risultati dei rami operativi che – singolarmente - sono inferiori ai parametri minimi relativi all'obbligo di informativa esterna.



Gestione delle partecipazioni

Nel corso del 2017 è proseguita l'attività di razionalizzazione del portafoglio partecipativo del Gruppo. Di seguito si riportano le operazioni più significative effettuate dalla Capogruppo nell'esercizio 2017.

Acquisizioni e aumenti di capitale

- Nell'ambito della vendita di Basilichi Spa a Istituto Centrale per le Banche Popolari Italiane S.p.A., è stato sottoscritto il 10% del capitale sociale della neo costituita società Ausilia S.r.l.;
- Sono stati sottoscritti gli aumenti di capitale delle controllate MPS Capital Services S.p.A., Monte Paschi Banque SA. e Widiba S.p.A. Riguardo la controllata MPS Leasing & Factoring S.p.A. è stato effettuato un versamento in conto futuro aumento di capitale la cui sottoscrizione è in attesa dell'autorizzazione della BCE;
- Nel mese di novembre è stata costituita la società Juliet S.p.A. (partecipata al 100% dalla Capogruppo) che dovrà ottenere le autorizzazioni per lo svolgimento dell'attività di *servicing* nell'ambito del recupero dei crediti in sofferenza del Gruppo.

Operazioni connesse a ristrutturazioni creditizie

- In esecuzione della conversione dell'esposizione di Compagnia Aerea Italiana S.p.A, effettuata in base agli accordi di ristrutturazione ed in conformità all'art. 67 della Legge Fallimentare, è stata acquisita un'ulteriore quota del 3,80% della medesima società, portando la complessiva quota partecipativa al 6,114%;
- A seguito dell'omologa del concordato preventivo presentato da Jeckerson S.p.A. è stata acquisita a livello di Gruppo, tramite conversione di crediti, una quota di partecipazione pari al 13,57% del capitale della società (MPS Capital Services S.p.A. detiene una quota del 12,31%).

Dismissioni

- Dismissione delle partecipazioni detenute in: Intermonte Sim S.p.A., pari al 17,41% del capitale sociale, Basilichi S.p.A, pari all'11,74% e Consorzio Triveneto S.p.A., pari al 10,13%.
- Altre dismissioni di partecipazioni: Biofund S.r.l (8,20% del capitale sociale), E-Mid Sim S.p.A (5% del capitale sociale), Emilia Wine Società Cooperativa Agricola (3,41% del capitale sociale), Unipeg Società Cooperativa Agricola (1,08% del capitale sociale) e Progeo Società Cooperativa Agricola (0,01% del capitale sociale).
- A conclusione delle rispettive procedure liquidative, sono uscite dal portafoglio le partecipazioni detenute in Aeroporto di Siena S.p.A. in liquidazione (49,01%) e Gal Bassa Padovana Scarl in liquidazione (8,33%).
- Sono inoltre state eseguite dismissioni parziali delle seguenti partecipazioni: Assofood S.p.A. in liquidazione (dal 6,25% al 1,04% del capitale sociale), Patto 2000 Scarl (dal 5,29% al 0,17% del capitale sociale), G.A.L. Terre del Primitivo Scarl (dal 5,79% al 2,45% del capitale sociale).
- La controllata MPS Capital Services S.p.A ha dismesso l'intera partecipazione detenuta in Ital Tbs Telematic & Biomedical Services S.p.A., pari all'1,72% del capitale sociale.



Prospettive ed evoluzione prevedibile della gestione

Nell'Area Euro prosegue l'espansione solida e generalizzata dell'attività economica. Le misure di politica monetaria della BCE continuano a sostenere la domanda interna, presupposto essenziale per ulteriori progressi verso un aggiustamento durevole del profilo dell'inflazione verso livelli inferiori ma prossimi al 2 per cento nel medio termine. I consumi privati sono sospinti dalla crescita dell'occupazione, che a sua volta beneficia delle intervenute riforme del mercato del lavoro e dall'aumento della ricchezza delle famiglie. La ripresa degli investimenti delle imprese continua a essere sostenuta da condizioni di finanziamento molto favorevoli e da miglioramenti nella redditività delle imprese. I rischi per le prospettive di crescita nell'area dell'euro rimangono sostanzialmente bilanciati: da un lato, il forte slancio congiunturale, evidenziato dalla recente evoluzione degli indicatori del clima di fiducia, potrebbe dar luogo a ulteriori sviluppi inattesi per la crescita; dall'altro, i rischi al ribasso rimangono principalmente riconducibili a fattori di carattere internazionale e agli andamenti nei mercati valutari.

A livello mondiale, la crescita si è estesa a diversi paesi e gli indicatori congiunturali segnalano una dinamica sostenuta; la dinamica del commercio mondiale si è rafforzata ed è rimasta solida, trainata principalmente dalle economie avanzate. Gli indicatori anticipatori continuano a segnalare prospettive positive per la crescita del commercio nel breve periodo.

I mercati finanziari rispecchiano la maggiore solidità delle prospettive economiche per l'area dell'euro e degli andamenti a livello mondiale. Dagli inizi di settembre 2017 i rendimenti dei titoli di Stato dell'area euro sono cresciuti e l'inclinazione della curva a termine dell'eternità si è accentuata. Il miglioramento delle prospettive economiche e l'allentamento di alcune tensioni geopolitiche hanno trainato l'aumento degli indici dei corsi azionari, mentre i differenziali sulle obbligazioni societarie si sono ridotti.

Dalla riunione di politica monetaria del Consiglio direttivo tenutasi in ottobre 2017, i tassi di interesse di riferimento della BCE sono stati mantenuti invariati mentre, per quanto concerne le misure non convenzionali di politica monetaria, è stato deciso che da gennaio 2018 gli acquisti netti di attività dovrebbero proseguire a un ritmo mensile di circa la metà (30 miliardi di euro sino alla fine di settembre 2018), o anche oltre se necessario, e in ogni caso finché il Consiglio direttivo non riscontrerà un aggiustamento durevole dell'evoluzione dei prezzi, coerente con il proprio obiettivo di inflazione. Inoltre, l'Eurosistema reinvestirà il capitale rimborsato sui titoli in scadenza nell'ambito del PAA per un prolungato periodo di tempo dopo la conclusione degli acquisti netti di attività, e in ogni caso finché sarà necessario. Questa misura contribuirà sia a mantenere condizioni di liquidità favorevoli sia a un adeguato orientamento della politica monetaria. Infine, il Consiglio direttivo ha anche deciso di continuare a condurre le operazioni di rifinanziamento principali e le operazioni di rifinanziamento a più lungo termine con scadenza a tre mesi mediante aste a tasso fisso con piena aggiudicazione degli importi richiesti finché necessario, e almeno sino al termine dell'ultimo periodo di mantenimento delle riserve del 2019.

Per quanto concerne il Gruppo MPS, a seguito dell'approvazione da parte della Commissione Europea del Piano di Ristrutturazione 2017-2021 in data 4 luglio 2017, sono iniziate le attività per la realizzazione delle principali iniziative previste nell'ambito del Piano.

In merito si evidenzia che con riferimento all'esternalizzazione della piattaforma di crediti in sofferenza è stata raggiunta un'intesa vincolante con Cerved Group SpA e Quaestio Holding SA. L'operazione prevede il consolidamento della piattaforma in un veicolo, appositamente costituito da Banca MPS e oggetto di successiva cessione a Cerved e Quaestio, attraverso la sottoscrizione di un contratto di *servicing* pluriennale tra tale veicolo e tutte le banche italiane del Gruppo per la gestione in *outsourcing* dei flussi futuri a sofferenza. Il corrispettivo della cessione della partecipazione è pari a 52,5 mln di euro cui potrebbe aggiungersi un *earn out* per un importo massimo pari a 33,8 mln di euro, basato sul raggiungimento di risultati economici conseguiti nell'arco temporale sino al 2025. Il *closing* dell'operazione, previsto entro il primo trimestre 2018, è soggetto oltre che all'approvazione dell'autorità di vigilanza anche al completamento della cartolarizzazione dei crediti in sofferenza di BMPS con sottoscrizione dei titoli *mezzanine* da parte di fondi gestiti da Quaestio.



Nel corso del 2017 sono uscite 1.839 risorse attraverso l'accesso al "Fondo di Solidarietà per la riconversione e riqualificazione professionale, per il sostegno dell'occupazione e del reddito del personale del credito", in linea con gli obiettivi del Piano di Ristrutturazione, che prevede, tra l'altro, una revisione del dimensionamento di tutte le strutture organizzative del Gruppo pari a circa 5.500 risorse, da completarsi entro il 2021. Ad oggi restano da completare uscite per 3.700 risorse (di cui circa 3.000 attraverso "Fondo di Solidarietà").

Nel prosieguo dell'operazione di cessione tramite cartolarizzazione del portafoglio di crediti in sofferenza del Gruppo MPS, in data 9 gennaio 2018 è avvenuta la cessione del 95% delle note *mezzanine* da parte dei tre Originator (BMPS, MPSCS e MPSLF) come da accordo sottoscritto in data 22 dicembre 2017 con Quaestio Capital SGR S.p.A. per conto del Fondo Atlante. Il deconsolidamento del portafoglio di sofferenze avverrà entro giugno 2018 con la cessione del 95% dei titoli *junior* al Fondo Atlante. Si ricorda che gli impatti economici della cartolarizzazione, oltre ad essere stati inseriti nel Piano di Ristrutturazione, sono stati integralmente recepiti nel bilancio al 31.12.2017.

In data 11 gennaio 2018, la Capogruppo ha effettuato, un'emissione obbligazionaria subordinata di tipo "Tier 2" a tasso fisso con scadenza a 10 anni (rimborsabile anticipatamente a partire dal quinto anno ad opzione dell'emittente previa approvazione del regolatore), per un ammontare di 750 milioni di euro, ad un prezzo di emissione pari a 100% equivalente a uno spread di 500,5 punti base sopra il tasso swap a 5 anni (obbligazione a cedola fissa del 5,375%). I rating attesi dell'obbligazione sono CCC+ (Fitch), Caa2 (Moody's).

Con riferimento, infine, ai futuri impatti patrimoniali discendenti dall'esposizione del Gruppo ai crediti deteriorati, si evidenzia che, in data 4 ottobre 2017, la BCE ha iniziato un processo di consultazione in relazione ad un addendum alle linee guida per le banche sui *non-performing loans* del 20 marzo 2017. In particolare, l'addendum prevede che per tutti i crediti che saranno qualificati come deteriorati a partire dal 2018 si raggiunga un *coverage* totale, al più tardi entro due anni per i crediti *unsecured* ed entro sette anni per i crediti *secured*. Dal punto di vista regolamentare gli effetti sugli indicatori di adeguatezza patrimoniale potranno essere determinati una volta che sarà resa definitiva la relativa normativa attesa per fine marzo 2018.



Dichiarazione Non Finanziaria Consolidata

Nota metodologica

Perimetro

La presente Dichiarazione Non Finanziaria (DNF), riferita al periodo di rendicontazione 1 gennaio 2017 - 31 dicembre 2017, è stata redatta ai sensi del D. Lgs n. 254 del 30 dicembre 2016, inerente alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario utili ad assicurare la comprensione dell'andamento aziendale, dei suoi risultati e degli impatti positivi e negativi della sua attività.

Il perimetro delle informazioni riportate nella DNF, se non specificato altrimenti nel testo, corrisponde al consolidato contabile.

La DNF è volta a bilanciare le diverse esigenze di informazione degli *stakeholder*, per cui è possibile che la trattazione dei temi non risulti del tutto esauriente per taluni di essi. In questi casi, gli interessati possono richiedere chiarimenti e maggiori informazioni attraverso la casella di posta elettronica csr@mps.it

Informazioni rilevanti

La DNF copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e al contrasto della corruzione, che sono ritenuti maggiormente rilevanti in relazione alla misura in cui le attività delle società del Gruppo possono impattarvi o ne possono essere impattate, e alla percezione di quelle che possono essere le corrispondenti aspettative degli *stakeholder*.

Più precisamente, i temi rilevanti su cui verte la DNF sono:

1. Occupazione (gestione responsabile delle risorse umane - inserimento professionale e mantenimento della forza lavoro, orientamento dei giovani al mondo del lavoro);
2. Sviluppo delle risorse umane (gestione responsabile delle risorse umane - sviluppo, formazione, gestione meritocratica-attiva delle risorse umane e valorizzazione delle competenze);
3. *Diversity* (gestione responsabile delle risorse umane - diversità di genere e pari opportunità);
4. *Welfare* (gestione responsabile delle risorse umane - *welfare* aziendale);
5. *Customer experience* (tutela dei clienti - adeguatezza di ascolto, assistenza e servizio, semplicità, trasparenza e chiarezza delle comunicazioni al cliente);
6. Sicurezza dei servizi (tutela dei clienti - sicurezza dei servizi di *digital/remote banking* e protezione dei dati personali);
7. Corruzione (legalità ed etica - contrasto della corruzione attiva e passiva tra privati);
8. Supporto alle PMI (abilitazione economica e sociale - supporto al tessuto imprenditoriale);
9. *Green finance* (*green banking* - controllo degli impatti ambientali del credito d'impresa, valutazione del rischio ambientale connesso ad operazioni rilevanti, credito ad imprese ad alto valore aggiunto ambientale);
10. Inclusione finanziaria (abilitazione economica e sociale - accessibilità del credito a condizioni *fair* e in favore di persone e piccole imprese "non bancabili");
11. Educazione finanziaria (abilitazione economica e sociale - educazione finanziaria nelle scuole e nei confronti dei clienti bancari).

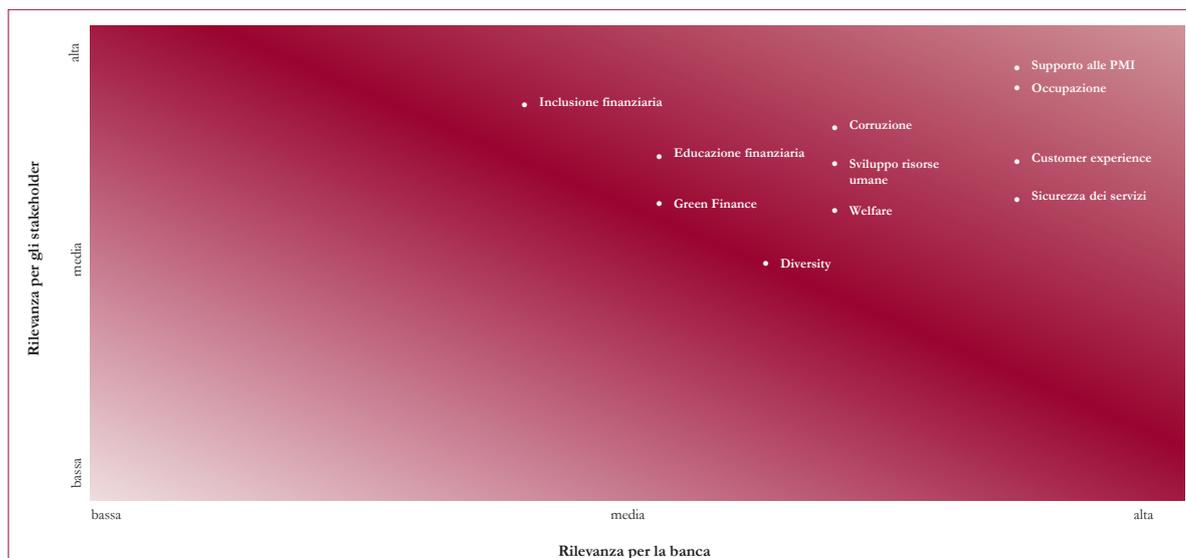
Essi sono stati selezionati attraverso il seguente processo di valutazione di rilevanza:

- analisi dei dati pubblicati in studi e ricerche autorevoli, inerenti ad alcuni tra i principali *trend* economici, demografici, sociali e ambientali e alle loro correlazioni con le attività del settore finanziario;



- individuazione di un'ampia gamma di temi, che in prima istanza, per situazioni concrete e considerazioni settoriali, si possano ritenere pertinenti ai fini della DNF;
- ponderazione dei fattori scelti per valutare la rilevanza di ciascuno dei temi individuati preliminarmente, sia nell'ottica dell'azienda che di quella degli *stakeholder*. Quest'ultima è stata formulata in base a considerazioni settoriali ed al percepito dell'azienda nell'interazione ordinaria con gli *stakeholder*. Non è stata viceversa effettuata alcuna specifica attività di ascolto e coinvolgimento degli *stakeholder* ai fini della DNF;
- elaborazione della cosiddetta matrice di materialità e sua validazione da parte del *management*.

Fattori di valutazione della rilevanza di ciascun tema	
Rilevanza per la banca	Rilevanza per gli stakeholder
Il tema è rilevante per il settore bancario ed è sviluppato dai competitor?	Una o più categorie di stakeholder rilevanti per il settore bancario (o della banca) manifestano aspettative forti sul tema?
Il tema è insito nel modello di attività, comporta rischi o opportunità rilevanti per la banca ed è dunque oggetto di strategia?	Il tema può rappresentare un'opportunità notevole per una o più categorie di stakeholder e/o impattare positivamente la collettività?
Il tema è oggetto di norme di legge e/o di sviluppo di importanti politiche pubbliche?	Il tema può rappresentare un rischio per una o più categorie di stakeholder e/o impattare negativamente la collettività?



Matrice di materialità – temi maggiormente rilevanti ai fini della DNF

Per ciascun tema rilevante, la DNF espone in forma concisa le seguenti informazioni:

- Politiche - *vision*, dichiarazioni pubbliche, impegni strategici, documenti formali su indirizzi, linee guida, approccio organizzativo;
- Modello di gestione - presidio organizzativo, sistemi di offerta, formazione, procedure documentate o prassi, strumenti operativi, monitoraggi, controlli, comunicazione, ecc. ;
- Rischi/Opportunità - descrizione dei principali rischi (ed opportunità) e delle relative modalità di valutazione e controllo (in “Appendice” anche una panoramica dei principali rischi, subiti e generati, e degli impatti connessi ai temi in questione);



- Risultati - obiettivi di miglioramento, attività realizzate e in corso, principali indicatori di prestazione.

Inoltre, in “Appendice”, sono fornite alcune informazioni sui seguenti temi indicati dal D. Lgs 254/2016, ma non inclusi tra quelli che sono stati valutati come rilevanti ai fini della DNF:

- utilizzo di risorse energetiche nelle *operations* e stime delle relative emissioni di gas ad effetto serra;
- salute e sicurezza dei lavoratori;
- rispetto dei diritti umani, con focus sulla catena di fornitura e sulle modalità di riscontro di eventuali fattori discriminatori ed altre limitazioni delle tutele dovute ai lavoratori.

Sono escluse dalla DNF informazioni su:

- emissioni inquinanti in atmosfera e impegno di risorse idriche nelle *operations*, poiché ritenuti aspetti non rilevanti ai fini della DNF e per questo al momento non sottoposti a monitoraggi organici;
- temi fondamentali (*pillars*) per gli obiettivi generali di protezione, stabilità e sviluppo sostenibile delle società del Gruppo (*performance* economica, assetti di *corporate governance*, politiche di remunerazione e sistemi incentivanti, modelli di gestione dei rischi aziendali e sistemici), per i quali si rimanda ad altri capitoli del Bilancio ed a specifiche pubblicazioni disponibili nel sito *web* istituzionale.

Metodologia di rendicontazione

È stata adottata la seguente metodologia di rendicontazione: *GRI Sustainability Reporting Standards*, pubblicati nel 2016 dal *Global Reporting Initiative* (GRI). In particolare, secondo quanto previsto dallo Standard GRI 101: *Foundation*, paragrafo 3, si è fatto riferimento ai seguenti *Reporting Standards*:

GRI 102: *General Disclosures - Disclosure 102-43* “Approccio al coinvolgimento degli *stakeholder*”

GRI 103: *Management Approach*

GRI 205: Corruzione – *Topic-specific disclosure 205-3* “Incidenti di corruzione confermati e relative misure intraprese”

GRI 302: Energia

GRI 305: Emissioni

GRI 401: Occupazione

GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro

GRI 404: Formazione e istruzione

GRI 405: Diversità e pari opportunità

GRI 406: Non discriminazione – *Topic-specific disclosure 406-1* “Incidenti a sfondo discriminatorio e azioni intraprese”

GRI 417: *Marketing* e etichettatura – *Topic-specific disclosures 417-2* “Casi di non conformità a regolamenti sull’etichettatura dei prodotti e dei servizi” e *417-3* “Casi di non conformità a regolamenti relativi alle comunicazioni di *marketing*”

GRI 418: *Privacy* del consumatore – *Topic-specific disclosures 418-1* “Lamentele comprovate riguardo a violazioni della *privacy* e perdita di dati di clienti”



Inoltre, sono state riportate alcune informazioni, ritenute più idonee per la nostra realtà, prendendo in considerazione i seguenti ulteriori *topic specific disclosures*:

GRI 102: *General Disclosures – Disclosure 102-8* “Informazioni sul personale”

GRI 205: Corruzione – *Topic-specific disclosure 205-2* “Comunicazione e formazione relative a politiche e procedure anti-corruzione”

GRI 302: Energia – *Topic-specific disclosure 302-1* “Consumo di energia”

GRI 305: Emissioni – *Topic-specific disclosure 305-1* “Emissioni di gas serra dirette (*scope 1*)” e 305-2 “Emissioni di gas serra indirette (*scope 2*)”

GRI 401: Occupazione – *Topic-specific disclosure 401-1* “Numero totale e di assunzioni e tasso di *turnover*”

GRI 401: Occupazione – *Topic-specific disclosure 401-2* “Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno ma non per i lavoratori *part-time* e a termine”

GRI 401: Occupazione – *Topic-specific disclosure 401-3* “Congedo parentale”

GRI 403: Salute e Sicurezza sul lavoro – *Topic-specific disclosure 403-2* “Tipologie di infortuni, indice di frequenza, indice di gravità, tasso di assenteismo e numero di decessi correlati al lavoro”

GRI 404: Formazione e istruzione – *Topic-specific disclosure 404-1* “Ore di formazione medie per dipendente per anno”

GRI 405: Diversità e pari opportunità – *Topic-specific disclosure 405-1* “Diversity all'interno degli organi di governo e del personale”

GRI 405: Diversità e pari opportunità – *Topic-specific disclosure 405-2* “Rapporto tra salario base maschile e femminile”

Infine, per quanto concerne i *Financial Services Sector Disclosures*, sono stati considerati i seguenti indicatori:

FS8 - Valore monetario dei prodotti e servizi disegnati per apportare un beneficio ambientale

FS11 - Percentuale di *asset* soggetti a screening ambientali o sociali positivi e negativi

FS14 - Iniziative per migliorare l'accesso ai servizi finanziari per persone svantaggiate

Verifiche di conformità

La DNF è stata oggetto di specifiche attività di verifica previste dal D. Lgs 254/2016. Esse sono state affidate al medesimo soggetto incaricato di effettuare la revisione legale del Bilancio, per valorizzarne le conoscenze già acquisite su organizzazione e processi aziendali e assicurare la coerenza interna alla Relazione sulla Gestione con maggiori garanzie di efficacia ed efficienza.

-



1. OCCUPAZIONE

Politiche

Il Gruppo è impegnato a contenere le ricadute occupazionali e gestire in modo responsabile la ristrutturazione degli organici secondo i seguenti principi guida:

- valorizzare le professionalità presenti in azienda;
- cogliere le opportunità di sviluppo per i dipendenti;
- favorire la volontarietà delle uscite e la maggiore prossimità al diritto pensionistico;
- agevolare il rinnovo generazionale con l'ingresso di nuove risorse (incluse quelle previste dalle normative nazionali vigenti);
- considerare le aspirazioni e le esigenze delle risorse coinvolte.

Le misure di contenimento del costo del personale sono individuate applicando principi di equità sociale e di attenzione ai livelli retributivi più bassi.

Tali principi guida trovano coerente declinazione in specifiche *policy* aziendali e/o di emanazione esterna, tra cui:

- il Contratto Collettivo, la Contrattazione di secondo livello e gli Accordi sindacali;
- regolamenti interni in materia di “Politiche di selezione e assunzione del personale”;
- la normativa di Gruppo in materia di “Gestione *recruiting* risorse umane”;
- le politiche ed il sistema di *welfare* aziendale che, nell’ambito della contrattazione di secondo livello, prevede tra l’altro l’assunzione dei familiari dei dipendenti deceduti in servizio. Tale previsione è estesa anche al personale aderente al Fondo di Solidarietà di Settore;
- le politiche di gestione delle risorse umane.

Rischi/Opportunità

I rischi connessi alla gestione del tema sono di tipo operativo e reputazionale: difficoltà ad assicurare un'adeguata copertura dei ruoli e la continuità operativa di talune attività, contenziosi con i dipendenti, riduzione della *employee satisfaction*, in relazione, ad esempio, all'esternalizzazione di attività, manovre di riduzione strutturale degli organici ed ogni altro progetto aziendale con ricadute sul personale.

Tali rischi sono gestiti in chiave preventiva attraverso analisi preliminari d'impatto, procedure di confronto sindacale (ai sensi di legge e di contratto) ed azioni di mitigazione, volte a garantire continuità operativa, ridurre i casi di contenzioso, evitare demansionamenti, ecc.

Il tema è inoltre particolarmente rilevante per le insite opportunità di:

- rafforzare e consolidare l'alleanza con i territori di riferimento;
- recepire un arricchimento di visione dallo scambio intergenerazionale;
- aumentare *attraction* e *retention* degli *stakeholder* (sia interni che esterni).



Modello di gestione

Gli obiettivi di efficienza operativa del Piano di Ristrutturazione 2017-2021 sono perseguiti attraverso una serie di azioni che consentano il più possibile la salvaguardia dei livelli occupazionali.

In particolare, le progettualità di Piano finalizzate alla riduzione degli organici hanno formato oggetto delle procedure di confronto sindacale (ai sensi di legge e di contratto, e conclusesi con specifici accordi) per l'esame congiunto delle ricadute sul personale interessato.

La riduzione degli organici è realizzata prevalentemente facendo ricorso al Fondo di Solidarietà di Settore ed è sostenuta da piani gestionali di mobilità territoriale e/o professionale (si veda capitolo "Risorse Umane").

Gli obiettivi di efficienza operativa del Piano, inoltre, vengono perseguiti attraverso misure di contenimento del costo del personale, definite secondo principi di equità sociale e di attenzione ai livelli retributivi più bassi. Tra le misure previste in tale senso:

- modulazione delle giornate di assenza obbligatorie (non retribuite) concorrenti al Fondo di Solidarietà di Settore (giornate di solidarietà);
- contributo straordinario dei dirigenti al medesimo Fondo;
- MPSolidale (si veda capitolo "Welfare").

In parallelo all'implementazione dei suddetti sistemi gestionali, finalizzati a sostenere gli obiettivi di riduzione degli organici, la Capogruppo ha dato ampio spazio alle attività di "MPS Orienta": un modello organico di approccio alle attività, che il Gruppo ha inteso da qualche tempo mettere in campo per concorrere all'obiettivo sociale di formare e preparare i giovani al mondo del lavoro, da cui sono anche attesi risultati in termini di rafforzamento del radicamento territoriale e dell'immagine aziendale.

Risultati

Nel 2017, attraverso il Fondo di Solidarietà di Settore (attivato sulla base del criterio della volontarietà e della maggiore prossimità al diritto pensionistico) è stato possibile realizzare le uscite di circa 1.800 risorse (di cui 600 al 1 maggio 2017 e 1.200 al 1 novembre 2017).

In corso d'anno è stato dato ampio spazio alle attività del programma "MPS Orienta" su tutti i diversi fronti aperti:

- Apprendistato di alta formazione e ricerca - in collaborazione con l'Università di Siena, la Capogruppo, allo scopo di favorire l'incontro tra il sapere accademico e la cultura d'impresa, offre a giovani studenti un'opportunità di formazione di eccellenza, con un ingresso nel mercato del lavoro prima del termine degli studi, consentendo un confronto diretto tra le materie oggetto di studio e le attività professionali. Per ciascun ingresso è stato attivato uno specifico programma formativo suddiviso in tre ambiti: formazione di ingresso (*training on the job*), formazione tecnico-professionale (*office*, corsi in aula e on line coerenti col ruolo assegnato), formazione sulle *soft skill*;
- Alternanza scuola-lavoro - percorso in azienda, sia in direzione generale che nelle aree territoriali, per favorire l'orientamento degli studenti dell'ultimo triennio delle scuole secondarie superiori e arricchirne la formazione acquisita nei percorsi scolastici con ulteriori competenze spendibili anche nel mercato del lavoro. Ciascuno studente è stato coinvolto in attività formative mirate, quali corsi multimediali volti a sviluppare comportamenti riguardanti il gioco di squadra, la comunicazione efficace e la partecipazione a gruppi di lavoro;
- *Career day* - organizzati in collaborazione con l'Università di Siena, per mettere in contatto la domanda e l'offerta di lavoro e fornire informazioni funzionali ad orientare i giovani nelle scelte future;



- Collaborazioni con scuole e atenei in eventi, docenze e seminari dedicati alle scelte universitarie, alla *social reputation*, all'orientamento, all'evoluzione delle professioni, allo sviluppo del territorio, in cui sono state messe a disposizione le competenze aziendali nel campo della gestione delle risorse umane;
- Tirocini (curricolari ed extracurricolari) - periodi di formazione, orientamento e/o inserimento in azienda durante o subito dopo gli studi.

Indicatori - Occupazione	2017	2016	GRI Standards
Dipendenti totali (n.)	23.463	25.566	Disclosure 102-8
Assunzioni (n.)	134	195	Disclosure 401-1
Cessazioni (n.)	2.246	359	Disclosure 401-1
Turnover (%)	9,6%	1,4%	Disclosure 401-1
Turnover - dimissioni volontarie (%) ^(*)	0,9%	0,6%	

(*) dati riferiti al personale a libro paga di: Capogruppo, Mps Capital Services, Mps Leasing&Factoring, Widiba

2. SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Politiche

Le *policy* sul tema sono ispirate ai principi statuiti nel Codice Etico (in coerenza con gli indirizzi del Contratto Collettivo) ed agiscono a supporto degli obiettivi industriali del Gruppo e dei connessi progetti organizzativi.

Esse sono formalizzate in alcune norme interne e vertono in particolare su:

- la formazione ed il continuo aggiornamento e rafforzamento delle competenze, in linea con l'evoluzione dei modelli operativi;
- il *performance management* e l'orientamento agli obiettivi;
- lo sviluppo professionale, fondato su principi di trasparenza, partecipazione, merito e pari opportunità;
- il coinvolgimento e la valorizzazione del personale tramite le politiche incentivanti, il *welfare* e la comunicazione interna.

Rischi/Opportunità

I rischi connessi alla gestione del tema sono soprattutto di tipo operativo e reputazionale: contenziosi con i dipendenti, *gap* di conformità con norme di legge, regole delle *authority* e requisiti contrattuali, riduzione della *employee satisfaction*, in relazione, ad esempio, all'applicazione dei criteri di valutazione delle performance e di remunerazione/incentivazione. Ulteriori rischi sul tema sono inerenti ad una inadeguata copertura delle necessarie competenze interne (in un contesto di profondi cambiamenti nei modelli di *business*), imputabili all'evenienza di *gap* formativi e di criticità nelle modalità di attuazione dei percorsi di crescita.

Tali rischi sono gestiti in chiave preventiva attraverso analisi qualitative di *employee satisfaction*, il monitoraggio dei contenziosi, l'utilizzo di indicatori di performance *risk-adjusted* nelle politiche di remunerazione/incentivazione del personale.



Il tema è inoltre particolarmente rilevante ai fini dell'efficace concretizzazione delle strategie aziendali. In tale senso, il coinvolgimento, la valorizzazione e la motivazione dei dipendenti costituiscono fondamentali fattori di successo su cui il Gruppo intende agire.

Modello di gestione

È in atto un complessivo programma di misure e progetti finalizzati a massimizzare i livelli di coinvolgimento e valorizzazione del personale:

- MPS Sviluppa, che, sulla base dei risultati del sistema di *performance management*, consente di indirizzare azioni di sviluppo delle risorse umane maggiormente tarate sui diversi *cluster* di caratteristiche e potenzialità;
- MPS Academy, la scuola interna di formazione permanente. L'offerta formativa si sviluppa secondo gli indirizzi *people, business, compliance* e sicurezza, a supporto dei piani di successione e di adeguata copertura dei ruoli aziendali e con l'obiettivo di accompagnare ciascuna risorsa nello sviluppo continuo di tutte le competenze necessarie alla crescita individuale e professionale;
- *Welfare* (si veda capitolo "*Welfare*");
- Altri modelli operativi ed iniziative:
 - meccanismi per garantire la valorizzazione delle professionalità interne, *job rotation, turnover* e un limitato ricorso alle assunzioni dall'esterno. L'inserimento delle risorse nelle strutture è supportato da un programma formativo di *induction, training on the job* e interventi mirati, volti a colmare l'iniziale *gap* di competenze;
 - piani di sviluppo professionale e manageriale, atti a garantire, in ottica di continuità del *business*, adeguati livelli di copertura quali-quantitativa degli organici, in coerenza con il sistema di *performance management* e secondo logiche di orientamento al risultato, condivisione e autosviluppo;
 - iniziative di coinvolgimento e leve motivazionali coerenti con le politiche di remunerazione, il sistema di *welfare* e i piani di comunicazione interna. In particolare, il nuovo modello di *Total Reward* prevede un sistema di pesature delle posizioni manageriali, raggruppate in base alla reale incidenza nell'organizzazione del *business* e alle responsabilità effettivamente agite a cui collegare specifici pacchetti remunerativi, di carriera e formativi;
 - politiche di *recruiting* volte a valorizzare la crescita interna delle risorse, favorire il rinnovo manageriale e integrare e rafforzare le competenze;
 - scambi di esperienze sul campo e sviluppo del *networking* tra risorse/profili di rete e centrali, per accrescere la comprensione delle diverse esigenze e delle interrelazioni che vi sono tra approcci strategici ed operativi (Progetto Sinergicamente).

Risultati

Nel 2017, le attività sul tema sono state sviluppate con l'obiettivo di:

- garantire l'efficace copertura delle posizioni organizzative;
- coinvolgere e motivare il personale;
- valorizzare le diversità;
- favorire scambi e sinergie tra risorse di rete e centrali.

Tra le principali:

- MPS Sviluppa - completata la segmentazione della popolazione aziendale per *cluster* omogenei e individuate le azioni di sviluppo da intraprendere per ciascuno di essi;



- LeaderShe - avviato un progetto di *diversity management* sulla *leadership* al femminile (si veda capitolo “Diversity”);
- Progetto Sinergicamente di Capogruppo - avviata la fase pilota del progetto che si sostanzia in: formazione iniziale dei partecipanti, 3 mesi di *stage* operativi presso la struttura ospitante (di rete o di direzione generale) e lo svolgimento di due *project work* finalizzati a individuare spunti di miglioramento per le attività di rete e l’interazione rete-direzione generale;
- Ampio utilizzo della piattaforma WOO (*We Open Opportunities*) per la copertura di posizioni interne attraverso la candidatura volontaria dei dipendenti;
- Progetto di valorizzazione dei ruoli commerciali - effettuata attività formativa in aula rivolta ai titolari di filiale, in ruolo da più di tre anni;
- Attuazione del Piano formativo, definito per la prima volta attraverso un processo totalmente *bottom-up*. Tra le principali iniziative rivolte in particolare al personale della Capogruppo:
 - la formazione multimediale sulla cultura digitale (circa 12.000 persone coinvolte in rete);
 - la formazione del *middle management* su digitale e innovazione, conto economico, rischi e comunicazione (oltre 300 persone coinvolte);
 - l’attivazione di *English@MPSAcademy*, la piattaforma aziendale per lo studio dell’inglese, fruibile anche da parte dei familiari dei dipendenti;
 - l’aggiornamento formativo IVASS (Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni) rivolto ad oltre 11.000 persone addette alla vendita dei prodotti;
 - la formazione specialistica delle funzioni di controllo, *risk management*, risorse umane, credito, commerciale e organizzazione;
 - corsi *e-learning* sulle principali novità normative (Mifid 2, antiriciclaggio, privacy, D. Lgs 231/2001, ecc.);
 - aggiornamento formativo in aula dei titolari ed altri ruoli di rete maggiormente interessati dai nuovi adempimenti in materia di antiriciclaggio (circa 2.500 persone coinvolte);
- corsi multimediali per tutti i dipendenti in materia di cultura-governo dei rischi e sicurezza delle informazioni.

Indicatori - Sviluppo risorse umane	2017	2016	GRI Standards
Formazione procapite (ore)	41,9	46,0	Disclosure 404-1
Dipendenti formati nell'anno (%)	99%	99%	Disclosure 404-1

dati riferiti al personale a libro paga di: Capogruppo, Mps Capital Services, Mps Leasing&Factoring, Consorzio Operativo



3. DIVERSITY

Politiche

“ [...] ogni assunzione, promozione, progressione nella carriera, incremento della retribuzione è effettuato rispettando la politica dei meriti e delle pari opportunità. [...]. Non è tollerata alcuna forma di discriminazione e vessazione”.

Ciò è quanto previsto dal Codice Etico in tema di *diversity* (genere, età, stato di salute/disabilità, orientamento sessuale, etnia, religione, ecc.).

Tali principi sono implementati dal 2017 attraverso un programma organico di *diversity management*.

Più nello specifico, riguardo alla diversità di genere, è formalizzata da Statuto una *policy* di equipartizione uomo-donna nel CdA e nel Collegio Sindacale ed è in atto un progetto strutturale sulla *leadership* femminile (LeaderShe).

Rischi/Opportunità

Fatte salve le considerazioni al riguardo, svolte nel capitolo “Sviluppo delle risorse umane”, rileva sottolineare come la valorizzazione delle diversità presenti in azienda consenta di raccogliere una più vasta gamma di prospettive, capacità e contributi utili a dare maggiori vantaggi al *business* del Gruppo, generando nel contempo valori positivi per gli *stakeholder*.

Modello di gestione

Il tema è oggetto di confronto continuo con le organizzazioni sindacali in seno alla Commissione paritetica “pari opportunità”. La Commissione svolge in particolare un’analisi periodica dei dati significativi ai sensi della Legge 125/91, si raccorda con l’Osservatorio aziendale per monitorare le modalità di interazione tra il personale, individua e segnala gli eventuali fattori limitanti il proficuo inserimento e coinvolgimento del personale femminile.

Tra le principali misure organizzative e progettuali attraverso cui il Gruppo agisce sul tema:

- flessibilità dell’orario di lavoro, permessi, periodi di aspettativa, trasferimenti - ciascun dipendente può modulare il proprio orario di lavoro giornaliero con margini di flessibilità sia in entrata che in uscita; sono previste varie formule di *part time* anche per periodi di tempo limitati, ecc. Tali accorgimenti sono richiesti in larga parte dal personale femminile, quale ausilio per un migliore bilanciamento degli impegni di lavoro con quelli personali e familiari, come confermato ad esempio dai dati sul *part time* (2.349 a fine anno, di cui il 95,2% concessi al personale femminile) e sui trasferimenti (nel 2017, in Capogruppo sono state accolte 1.173 domande di trasferimento, di cui il 47,4% da parte del personale femminile);
- percorsi formativi al rientro a lavoro dalla maternità (e paternità) - tali percorsi sono definiti in seno alla Commissione pari opportunità e comprendono attività di formazione, affiancamento strutturato *on the job* e strumenti multimediali personalizzabili. Gli interventi sono costruiti sul profilo e sulle esigenze della persona e prevedono, oltre all’aggiornamento organizzativo, anche lo sviluppo di capacità utili a conciliare le nuove esigenze (ad esempio: gestione del tempo, comunicazione efficace, gestione dello *stress*, lavoro in gruppo e negoziazione). L’iniziativa coinvolge anche i responsabili delle risorse interessate, attraverso interventi formativi dedicati, finalizzati a fornire suggerimenti e spunti di riflessione su come promuovere la conciliazione tra lavoro e vita personale nelle proprie unità organizzative. Nel 2017 sono stati interessati 314 “neogenitori”;



- *smart working* (o lavoro agile) - i dipendenti possono lavorare da casa un giorno alla settimana (massimo quattro al mese). Tale misura è al momento applicata in via sperimentale in alcune unità organizzative;
- LeaderShe - progetto di *diversity management* sulla *leadership* al femminile, finalizzato a individuare percorsi efficaci per sostenere lo sviluppo e la valorizzazione delle capacità manageriali delle donne e rimuovere gli eventuali ostacoli organizzativi e culturali. Il tema è sviluppato anche attraverso la partecipazione diretta alle attività di Valore D (associazione di imprese impegnate sul tema) da parte di circa 100 dipendenti donne in ruoli di responsabilità.

Risultati

Nel 2017, gli sviluppi sul tema hanno riguardato in particolare l'avvio del progetto LeaderShe, con una prima indagine conoscitiva interna rivolta a tutti i dipendenti: questionario *online*, *focus group* in rete e nelle strutture centrali, *workshop* in modalità *world café* con le dipendenti del comparto *corporate*. L'indagine ha consentito di identificare le principali problematiche e le azioni di miglioramento da intraprendere.

Indicatori - Diversity	2017	2016	GRI Standards
Personale femminile (%)	49,7%	48,0%	Disclosure 102-8
Donne in ruoli di responsabilità (%) ^(*)	43,2%	42,5%	Disclosure 405-1
Dirigenti donna (%)	8,2%	7,8%	Disclosure 405-1
Rapporto retribuzione media dirigenti donne vs uomini - componente fissa (%) ^(*)	98,0%	93,0%	Disclosure 405-2
Rapporto retribuzione media quadri direttivi donne vs uomini - componente fissa (%) ^(*)	90,0%	89,0%	Disclosure 405-2
Rapporto retribuzione media quadri direttivi donne vs uomini - componente fissa + variabile (%) ^(*)	89,0%	89,0%	Disclosure 405-2
Rapporto retribuzione media dipendenti aree professionali donne vs uomini - componente fissa (%) ^(*)	95,0%	94,0%	Disclosure 405-2

(*) dati riferiti al personale a libro paga di: Capogruppo, Mps Capital Services, Mps Leasing&Factoring, Widiba

4. WELFARE

Politiche

Il Gruppo considera il *welfare* aziendale un grande valore per il benessere dei dipendenti. Esso è oggetto di contrattazione di secondo livello e, pur in un quadro di contenimento generale del costo del personale, è stato costantemente preservato e per certi aspetti ampliato con una gamma di beni e servizi in favore dei dipendenti, del personale in quiescenza e dei relativi nuclei familiari, che attualmente interessa circa 75 mila persone.

Le *policy* di indirizzo ed operative (generali e su singole componenti del sistema di *welfare*) sono indicate nei contratti aziendali ed in alcune norme interne atte a garantire uniformità di trattamento e pari opportunità di accesso a tutti i beneficiari.



Rischi/Opportunità

Contribuire al soddisfacimento dei bisogni sociali dei dipendenti è per il Gruppo un'occasione per rafforzare il senso di appartenenza e la motivazione nel lavoro, con impatti positivi attesi sulle prestazioni aziendali.

Tutti gli aspetti di rischio ed opportunità inerenti al tema ed a ciascuna iniziativa sono verificati anche attraverso una specifica commissione paritetica con le organizzazioni sindacali.

Modello di gestione

A livello organizzativo il tema è presidiato dal Servizio Relazioni Industriali e Politiche di Welfare, interno alla Direzione Chief Human Capital Officer. Il tema è oggetto di confronto continuo con le organizzazioni sindacali in seno alla Commissione paritetica "welfare" ed è sostenuto da specifiche iniziative di formazione e comunicazione interna.

Attualmente il sistema di *welfare* aziendale si compone di un'ampia gamma di istituti ed iniziative (economiche e non) incentrate sui principali bisogni sociali (tradizionali e nuovi):

- salute - programma di copertura delle spese mediche (estendibile ai familiari), polizza infortuni e altro;
- previdenza - fondi di previdenza aziendali a cui le aziende del Gruppo destinano il 2,5% della retribuzione imponibile ai fini TFR e ne sostengono le spese di gestione;
- *work life balance* - sistema di permessi e congedi, in particolare a sostegno della genitorialità, e meccanismi di *smart working* (lavoro agile);
- MPSolidale - fondo interno alimentato dalle donazioni, da parte dei dipendenti, di permessi retribuiti o di quote della retribuzione, per permettere ai colleghi di far fronte a gravi e accertati bisogni personali e familiari, dando priorità alle necessità di cura dei figli;
- istruzione - permessi di studio per i lavoratori studenti, iniziative dedicate all'istruzione dei figli (comprese le borse di studio per esperienze di studio all'estero), corso di inglese tramite la piattaforma aziendale *English@MPSAcademy* (di recente attivazione);
- sostegno al reddito - condizioni agevolate su finanziamenti, servizi e prodotti bancari, buoni pasto, indennità per il personale di nuova assunzione o per compensare specifici disagi (es. pendolarismo), altri supporti alle spese familiari;
- tempo libero - i circoli ricreativi aziendali promuovono attività culturali, sportive e la cura degli *hobby* personali.

Risultati

- Le misure di contenimento del costo del personale realizzate con l'accordo sindacale del 24 dicembre 2015 e funzionali al conseguimento degli obiettivi di Piano di Ristrutturazione, sono state individuate e modulate dando adeguato peso a criteri e politiche di equità sociale (attenzione ai livelli retributivi più bassi).
- Con la contrattazione di secondo livello sono state introdotte nuove misure di flessibilità e stimolo alla solidarietà tra i dipendenti. In particolare, anche per il 2017 è stato confermato MP Solidale.
- Nel 2017 è stato attivato in via sperimentale un meccanismo di lavoro agile per i dipendenti di alcune strutture di direzione generale della Capogruppo e del Consorzio Operativo (i dipendenti coinvolti hanno avuto la possibilità di lavorare da casa un giorno alla settimana fino ad un massimo di quattro al mese).



Indicatori -Welfare	2017	2016	GRI Standards
Copertura benefit dipendenti part-time e a termine vs dipendenti a tempo pieno (%)	100%	100%	Disclosure 401-2
Congedi parentali (n.)	1.733	1.679	Disclosure 401-3
Dipendenti rientrati in servizio dopo congedo parentale (n.)	1.721	1.675	Disclosure 401-3
Dipendenti in servizio 12 mesi dopo il rientro dal congedo parentale (n.)	1.665	1.695	Disclosure 401-3
Tasso di rientro al lavoro dopo congedo parentale (%)	99,3%	99,8%	Disclosure 401-3
Tasso di mantenimento del posto di lavoro dopo congedo parentale (%)	99,2%	99,1%	Disclosure 401-3

dati riferiti al personale a libro paga di: Capogruppo, Mps Capital Services, Mps Leasing&Factoring, Widiba

5. CUSTOMER EXPERIENCE

Politiche

“Il Gruppo si impegna a creare e sviluppare rapporti di fiducia e di reciproca e duratura soddisfazione con i clienti. L’obiettivo è essere al servizio dei clienti per rispondere ai loro bisogni e preferenze con comportamenti sempre corretti, trasparenti, con preparazione, capacità d’innovazione e credibilità” (Codice Etico).

Il programma strategico della Direzione Retail (“Banca Più”) rafforza la *policy* di relazione con la clientela. Essa evolve da un approccio tradizionale, che vede il cliente come soggetto passivo di azioni puramente commerciali, ad una strategia di “esperienza” completa e soddisfacente, durante tutto il ciclo di vita bancario, che pone il cliente e i suoi bisogni al centro di ogni attenzione.

Un approccio di *customer experience* deve attivare tutti i meccanismi necessari per avere una clientela soddisfatta, fidelizzata e spesso anticipata nei bisogni.

Per fare ciò, il Gruppo si sta muovendo da alcuni anni lungo diverse direttrici:

- segmentazioni della clientela, in linea con nuovi modelli di servizio, per curare ancor meglio le esigenze delle diverse tipologie di clientela (es. digitalizzati, giovani, imprese);
- strumenti informatici di “gestione del contatto” che possano intercettare eventi (*real-time* e non) in maniera automatizzata e rispondervi con esperienze di contatto personalizzate, multicanale, sia di tipo commerciale che di puro *caring* (es. buon compleanno, suggerimenti operativi, incentivo all’utilizzo dell’ATM anche per versamenti);
- introduzione di piattaforme di relazione omnicanale in grado di seguire il cliente nel sue esigenze di contatto e operatività tramite strumenti digitali (*Digital Banking*), telefonici (*Media Center* e Banca Telefonica) e fisici (rete di ATM *cash-in/cash-out* potenziata);
- metodologie e tecniche statistiche avanzate (*advanced analytics*) per l’analisi di fenomeni non visibili ad occhio nudo e la previsione, con appositi modelli matematici, delle esigenze della clientela a maggiore probabilità di accadimento (liste *target* di clientela tipicamente utilizzate dalle campagne di contatto);
- adozione di nuovi consensi *privacy* di profilazione, per predisporre esperienze di contatto legate alla singola persona, utilizzando strumenti di *marketing automation*;



- arricchimento dei dati utili ai fini della *customer profile*: oltre a quelli relativi a transazioni bancarie e impiego di prodotti e servizi, anche informazioni su aspetti comportamentali rinvenibili dai canali digitali e/o da fonti esterne;
- rilevazioni del grado di soddisfazione dei clienti.

Banca Widiba assicura, all'interno del Gruppo, un spinta particolarmente forte al cambiamento e all'innovazione, con una *value proposition* fondata sulla semplicità, la trasparenza, il dinamismo, e l'ascolto del cliente.

Rischi/Opportunità

I rischi connessi alla gestione del tema sono di tipo operativo e reputazionale: riduzione della *customer satisfaction*, contestazioni da parte dei clienti, perdita di clienti e *bad referral* in relazione, ad esempio, a possibili *gap* nei livelli di servizio e nell'applicazione di procedure di conformità, o ad iniziative specifiche come ad esempio la chiusura di una filiale. Tali rischi sono gestiti in chiave preventiva attraverso attente attività di monitoraggio: verifiche di coerenza tra i profili di rischio cliente/prodotto, gestione dei reclami, indagini di *customer satisfaction*, *media monitoring*, ecc.

Vi sono inoltre rischi/opportunità sul piano della competitività. Le banche, infatti, sono sempre di più chiamate a confrontarsi con *competitors* non “nativi bancari” che fanno leva su “*customer experience*” altamente evolute. La rapidità di azione, quindi di messa a terra, di nuove iniziative e strategie digitali e non, possono fare la differenza.

Per questo motivo, il rischio più concreto è di tipo organizzativo, cioè il *gap* di processi operativi e precise responsabilità che possono non solo mancare il “*time-to-market*” ma anche non rendere efficaci le azioni pensate.

Non è da meno, inoltre, la necessità di avere una base dati della clientela che sia sempre aggiornata soprattutto su alcune informazioni definite critiche o *must have* come ad esempio: *know your client* (per un rafforzato presidio anti-riciclaggio), consensi *privacy*, documenti d'identità, recapiti *mobile* ed email. Per fare ciò il Gruppo è da tempo impegnato su tre fronti:

- sensibilizzazione della rete, affinché ogni occasione di contatto in filiale sia anche un'opportunità di arricchire le informazioni mancanti;
- sfruttamento dei sistemi informatici (es. migrazione al nuovo *digital banking*) per “vincolare” alcuni processi ad un necessario reperimento di alcune informazioni *must have*;
- acquisizione dati da fonti esterne certificate, nel pieno rispetto dei vincoli legali e di *compliance*, per arricchire le anagrafiche dei clienti attivi, selezionati secondo criteri costi-benefici.

Modello di gestione

Il Gruppo, a partire dai tre modelli di gestione della clientela *retail* (che rappresenta il 98,1% del totale patrimonio clienti) attualmente in essere (Valore, Premium e *Small Business*), sta rivedendo le logiche di approccio individuando quattro tipologie di segmento differenziate per crescente complessità dei bisogni (transazionali o consulenziali).

Il nuovo modello di gestione prevede un *cost-to-serve* crescente in proporzione all'evolversi delle necessità di consulenza, conseguendo la sostenibilità rispetto al valore di ciascun segmento.

I quattro segmenti *retail* verranno serviti secondo i seguenti modelli di gestione:

- *Mass Market* - seguimiento specifico tramite canali diretti, che integra un'offerta *self service* semplice e intuitiva, con basso *cost-to-serve*;



- *Family* - prevede la presenza di addetti commerciali con competenze specializzate sulle principali aree di esigenza della clientela, affiancata ad una piattaforma *self service* per le attività transazionali e vendite *on line* di prodotti standardizzati;
- *Affluent* - prevede la presenza di un gestore della relazione dedicato con un portafoglio di massimo 250 clienti, al fine di garantire una qualità del servizio e dell'attività di consulenza di livello superiore e in linea con le esigenze dei clienti, potenziata da una piattaforma *self service* per completare l'esperienza del cliente in ottica omnicanale;
- *Small Business* – a differenza dei tre segmenti privati, comprende imprese che, viste le dimensioni in termini di fatturato, presentano esigenze prevalentemente assimilabili alla clientela Valore e *Affluent*;

Tutti i modelli di gestione assegnano un ruolo chiave alla piattaforma *self* omnicanale che si compone di:

- *Digital Banking* - funzionalità informative/dispositive e vendite *on line* di prodotti standardizzati, grazie all'identità digitale con Posta Elettronica Certificata e Firma Digitale Remota (PasKey azienda-online per il segmento *Small Business*).
- ATM - una macchina *cash-in/cash-out* in ogni filiale;
- *Media Center* e Banca Telefonica - attività di *inbound* e *outbound*, a cui si aggiungono capacità di *reactive inbound* e operatività.

Banca Widiba assicura un servizio di *digital banking* particolarmente evoluto, che integra un'offerta *self service* semplice e completa con le competenze della rete di consulenti finanziari.

Risultati

Nel corso del 2017 è stato avviato il programma strategico “Banca Più” con l'obiettivo di trasformare l'approccio alla clientela *retail* attraverso il pieno utilizzo della tecnologia:

- nell'attività di relazione con il cliente, con una rinnovata piattaforma di *web* e *mobile banking*, il potenziamento strutturale della rete ATM, la creazione del nuovo sito commerciale;
- nello svolgimento dei processi interni di filiale, con la sostituzione dell'infrastruttura tecnologica (PC, stampanti e linee di trasmissione dati) e l'abilitazione delle più importanti *working situation* quali: prelievo, versamento, pagamenti, ricariche carte in modalità *full digital* e *full paperless*;
- con l'obiettivo strategico di liberare tempo professionale dedicato ad attività operative/amministrative da riqualificare verso attività di contatto e gestione commerciale.

I principali risultati finora raggiunti sono:

- ATM:
 - installazione di ulteriori 400 ATM *Cash In*, rispetto ai 500 già operativi, per consentire l'operatività in *self banking* delle operazioni di prelievo, versamento e disposizioni di pagamento con copertura del 60% delle filiali;
 - migrazione di circa il 45% delle operazioni di versamento e di oltre il 90% delle operazioni di prelievo dalla Cassa agli ATM rispetto al 25% e 80% di fine 2016;
 - avvio nuova funzionalità ATM *cardless* per consentire il riconoscimento del cliente all'ATM senza carta (utilizzando le credenziali del *Digital Banking*);



- *digital banking*:
 - avvio in operativo della nuova piattaforma di *web e mobile banking*, ‘widiba like’, che consente la piena operatività informativa, dispositiva e di *trading on line*;
 - *trasferimento* sulla nuova piattaforma dei circa 500 mila clienti attivi;
 - completamento della piattaforma evoluta abilitante per le vendite *on line*;
- sito commerciale - creazione del nuovo sito commerciale per aree di bisogno;
- arricchimento recapiti digitali - arricchimento anagrafico di circa 300 mila recapiti digitali con *privacy* valorizzata da utilizzare per contatti commerciali;
- infrastruttura tecnologica di filiale - sostituzione dell’80% dei posti di lavoro con nuovo *hardware* e potenziamento complessivo della linea di trasmissione dati per migliorare le *performance* operative del sistema;
- firma elettronica avanzata e *paperless*:
 - rilascio della “firma elettronica avanzata” con firme multiple, multi-documento e differite ed estensione operatività (firma autografa-*specimen*, deleghe, contratti prodotti transazionali, Mifid, ecc.);
 - rilascio dell’utilizzo “firma digitale remota” per operatività di sportello (prelevamento, versamento, introito valori, ricarica e rimborso carte prepagate, ecc.);
- *digital signage* - attivazione gestione remota, per contenuti e tempi, dei dispositivi video di comunicazione e pubblicità (monitor, ATM);
- chiusura filiali e introduzione modello *cash light* - chiusura di 267 filiali e avvio di 316 filiali con operatività di cassa solo alla mattina con recupero di efficienza su titolari e operatori di sportello;
- avvio di 23 filiali pilota “Banca Più” - avvio della sperimentazione del nuovo modello operativo e commerciale di filiale con introduzione del nuovo ruolo del *greeter* per favorire la migrazione delle operazioni sul *self banking* e per introdurre nuovi criteri di segmentazione al fine di creare un numero superiore di portafogli e gestori *Affluent*.

Rilevano inoltre alcune iniziative e prestazioni ottenute da Banca Widiba, tra cui:

- un set selezionato di clienti *retail* della Capogruppo è stato indirizzato su Banca Widiba per poter beneficiare di servizi di *digital banking* maggiormente specialistici;
- lancio del primo mutuo in Italia interamente digitale (*paperless*) - il prodotto ha avuto vari riconoscimenti (premio AIFIn Cerchio d’Oro dell’innovazione finanziaria; premio ABI per l’innovazione dei servizi bancari; ai primi posti nello Studio sui mutui dell’Istituto Tedesco di Qualità e Finanza);
- lancio del servizio Apple Pay;
- progetto Wise - nuova piattaforma per la consulenza globale e la pianificazione patrimoniale, che prevede una soluzione completa di *robot for advisor* al servizio dell’intero ciclo di lavoro del consulente ed a beneficio di una ancor più elevata *customer experience*;
- Widiba Home - *app* per *smartphone* (prima al mondo nel suo genere), che consente al cliente di entrare in una vera e propria filiale virtuale tramite un visore 3d, consultare il conto ed effettuare operazioni in autonomia o con l’aiuto di un *avatar*. Il servizio è stato premiato a livello internazionale da Efma e, in appena due mesi dal suo lancio, è stato scaricato da più di 10 mila clienti;
- Widiba Dialog - *app* di *mixed reality* al servizio dei consulenti finanziari. Grazie alla tecnologia HoloLens di Microsoft, i consulenti Widiba possono condividere con i propri clienti dati e proposte di consulenza in maniera innovativa, attraverso ologrammi posizionati nel mondo fisico;



- premio internazionale Efma quale *Global Innovator Challenger Player* per l'innovazione dei processi e la *customer experience*.

Indicatori - Customer experience	2017	2016 GRI Standards
Indicatori di customer satisfaction (*)	4,8	4,7 Disclosure 102-43
Reclami accolti - Capogruppo (n.) (**)	2.223	2.537
Reclami accolti - Banca Widiba (n.)	155	218
Casi di non conformità (sanzionati o oggetto di richiami da parte di autorità competenti) per violazione di leggi e codici volontari in materia di informazioni su prodotti e servizi (n.)	3 (***)	0 Disclosure 417-2
Casi di non conformità (sanzionati o oggetto di richiami da parte di autorità competenti) per violazione di leggi e codici volontari in materia di marketing e pubblicità (n.)	1 (****)	0 Disclosure 417-3

(*) dati riferiti ai clienti di Banca Widiba - rilevazione del grado di soddisfazione dei clienti a fronte del completamento di ogni operazione sulla piattaforma Widiba con indicazione di un giudizio su una scala di gradimento da 1 a 5 stelline (nel 2017 sono stati raccolti 160.263 giudizi con un voto medio di 4,8/5). I dati della rilevazione 2017 di customer satisfaction dei clienti della Capogruppo sono in corso di elaborazione e saranno disponibili entro la fine del 1Q2018 (nel 2016 non sono state effettuate rilevazioni di customer satisfaction)

(**) si definiscono reclami accolti quelli che sono stati evasi nel periodo con esito favorevole al cliente ovvero che sono risultati fondati; i dati sono estratti dalla piattaforma tecnologica "registro dei reclami" e monitorati in conformità alle specifiche disposizioni regolamentari delle Autorità di Vigilanza

(***) si tratta di: (i) un rilievo mediante il quale la Banca d'Italia ha evidenziato casi in cui si rende necessario migliorare taluni ambiti informativi dell'estratto conto; al riguardo sono già state avviate azioni correttive; (ii) un provvedimento dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) adottato nell'adunanza del 20 settembre 2017 sulla commercializzazione di diamanti da investimento. Il provvedimento evidenzia violazione, con irrogazione di sanzione pecuniaria, della normativa in materia di pratiche commerciali. Tale provvedimento è stato impugnato innanzi al TAR Lazio. A tale riguardo si segnala che la Capogruppo, ancora prima della notifica a proprio carico del provvedimento in questione, non appena venuta a conoscenza dell'apertura in data 25 gennaio 2017 da parte di AGCM di un procedimento nei confronti del broker Diamond Private Investment (DPI), in autonomia, già a partire dal 3 febbraio 2017, sospendeva la segnalazione a DPI della propria clientela; (iii) una richiesta da parte dell'AGCM di rimozione dei profili di presunta illiceità per l'asserita assenza o mancata evidenziazione, nelle comunicazioni inviate ai clienti o inserite nel sito web, di informazioni rilevanti sulle caratteristiche e condizioni di fruizione dei servizi di posta elettronica certificata e firma digitale associati al servizio di internet banking. Sono state intraprese le azioni per adeguarsi alle richieste dell'Autorità

(****) si tratta di provvedimento dell'AGCM adottato nell'adunanza del 27 aprile 2017 sulla remunerazione del servizio SEDA (SEPA Electronic Database Alignment); il provvedimento evidenzia una violazione della normativa in materia di concorrenza. Tale provvedimento è stato impugnato innanzi al TAR Lazio

6. SICUREZZA DEI SERVIZI

Politiche

Le politiche sul tema sono formalizzate all'interno di uno specifico documento di normativa interna che fornisce gli indirizzi, il *framework* e gli *standard* gestionali a tutte le società del Gruppo: "Policy in materia di Sicurezza Logica". Essa è allineata ai migliori requisiti di qualità e conformità in relazione ai diversi ambiti operativi e fonti di rischio:

- sicurezza delle informazioni (ISO/IEC 27001:2013 e 27002:2013);
- continuità operativa (ISO 27031:2011 e ISO 22301:2012);
- gestione dei rischi IT (ISO/IEC 27005);
- sicurezza ICT (ISO 13335:2004);
- protezione dei dati delle carte di pagamento (PCI-DSS - *Payment Card Industry Data Security Standard*).



Sul piano strategico, attraverso uno specifico programma triennale sono definiti gli obiettivi di sicurezza informatica volti a mitigare i rischi inerenti alla riservatezza, l'integrità e la disponibilità delle informazioni.

Rischi/Opportunità

I rischi informatici sono identificati in ottica preventiva attraverso analisi periodiche capillari sui sistemi. I rischi non evitabili sono mitigati e tenuti sotto controllo attraverso un processo formalizzato di gestione del cosiddetto rischio residuo, compresa la previsione di una specifica copertura assicurativa.

In particolare, i rischi di frodi informatiche, a cui possono ad esempio essere maggiormente esposti i clienti che operano su servizi di *remote banking*, vengono intercettati e contrastati attraverso specifici sistemi di prevenzione e protezione, che permettono la fruizione del servizio in modalità sicura. La portata di tali sistemi è commisurata alla generale propensione aziendale al rischio (*Risk Appetite Framework*) e la loro implementazione avviene in stretta collaborazione con gli organi di polizia. Le maggiori criticità riscontrate risiedono in gran parte nelle caratteristiche delle dotazioni informatiche personali dei clienti (non sempre adeguate nell'impostazione dei sistemi di protezione) e nei comportamenti adottati nel loro utilizzo. A tal fine sono effettuate campagne di sensibilizzazione della clientela sui pericoli insiti in alcuni fenomeni virali quali *spamming* e *phishing* e sulle relative azioni di contrasto.

A tutela dei dati personali, sono assicurati ulteriori presidi di sicurezza e controllo che, anche in attuazione dei provvedimenti normativi dettati dal Garante della Privacy, consentono tra l'altro la completa tracciabilità delle operazioni bancarie effettuate dai dipendenti e l'attivazione per tutte le società del Gruppo di procedure di *alerting* in casi di accessi potenzialmente non autorizzati.

Modello di Gestione

È in atto un complessivo sistema di gestione della sicurezza (organizzazione, processi, procedure e soluzioni tecnologiche) allo scopo di proteggere il patrimonio informativo del Gruppo e dei propri clienti. In particolare, il Servizio Sicurezza Logica e Continuità Operativa, interno alla Direzione Chief Operating Officer, ha il compito di:

- definire le politiche in materia di sicurezza logica;
- presidiare e gestire segnalazioni relative alle anomalie dell'infrastruttura e delle applicazioni di sistema;
- gestire la continuità operativa di Gruppo;
- esercitare il rapporto funzionale sulle funzioni di sicurezza del Consorzio Operativo e delle società del Gruppo, che gestiscono in autonomia sistemi informativi che impattano sulla operatività della Società di appartenenza e/o quella di altre Società (italiane o estere) del Gruppo;
- esercitare il rapporto funzionale sulla Funzione Information Security delle filiali estere.

Risultati

Nel 2017, l'attività sul tema è stata finalizzata a rafforzare i presidi di Capogruppo e consolidare gli assetti tecnologici per la sicurezza utilizzati dal Consorzio Operativo e dalle altre società del Gruppo.

Tra le principali iniziative:

- verifica della solidità dei sistemi di sicurezza nella Capogruppo, identificazione di aree di miglioramento e conseguente impostazione di un piano di interventi;



- completamento di alcuni progetti volti a rafforzare l'infrastruttura tecnologica ed aumentare nel complesso la sicurezza e la resilienza dei sistemi informativi;
- rafforzamento delle collaborazioni con gli organi di polizia ed altri enti competenti (ad esempio Certifin) per migliorare la capacità di contrasto delle frodi informatiche ed altre minacce esterne.

Indicatori - Sicurezza dei servizi	2017	2016 GRI Standards
Richieste dei clienti (accolte) per violazioni della privacy e/o perdita di dati personali (n.)	5 (*)	1 Disclosure 418-1
Livello di sicurezza dell'infrastruttura tecnologica (**)	680	620

(*) si tratta di: (i) 2 reclami di clienti per violazione di dati personali (ii) 2 contestazioni dell'Autorità Garante per la Tutela dei Dati Personali rilenate nel corso del 2015 (e tuttora pendenti) inerenti condotte poste in essere da dipendenti e/o promotori finanziari che potrebbero determinare la comminazione di sanzioni amministrative; (iii) 1 caso di anomalia nel funzionamento del servizio di Internet banking dedicato alle aziende, prodottasi nell'arco di un periodo temporale limitato (poche ore) e segnalato all'Autorità secondo la normativa vigente.

(**) rating indipendente BitSight Security Ratings (scala 250 - 900) <https://www.bitsighttech.com/security-ratings>

il rating verte sulle seguenti valutazioni: a) presenza di sistemi compromessi; b) comportamenti degli utenti; c) sistemi di prevenzione; d) perdite di dati

7. CORRUZIONE

Politiche

Il Gruppo considera il rispetto delle leggi, dei regolamenti di settore e dei principi di etica e responsabilità sociale, condizione essenziale per il mantenimento e il miglioramento del valore aziendale.

In particolare, è impegnato a contrastare ogni forma di corruzione in adesione ai principi promossi dal Programma Global Compact delle Nazioni Unite ed in coerente attuazione della *policy* tematica inclusa nel proprio Codice Etico:

“Il Gruppo non tollera la corruzione e si impegna ad essere in regola con le leggi in materia e a mettere in atto tutte le misure necessarie a contrastare la corruzione in ogni sua forma, compresa la promessa e/o elargizione di tangenti. In particolare non è consentito che siano versate o accettate somme di denaro, esercitate altre forme di corruzione allo scopo di procurare indebiti vantaggi, diretti ed indiretti, al Gruppo. Eventuali omaggi a terzi o da parte di terzi, comprese strenne natalizie o in occasione di particolari ricorrenze, sono da ritenersi consentiti nei limiti delle normali regole di ospitalità e cortesia”.

Tale *policy* sarà ulteriormente precisata nel 2018, anche attraverso l'elaborazione e la formalizzazione di uno specifico documento di indirizzo.

Rischi/Opportunità

I rischi in materia di corruzione, sia di tipo ordinario (Codice Penale Libro II, Titolo II, Capo I) che tra privati (art. 2635 Codice Civile), si possono sostanziare in contenziosi con le parti interessate e procedimenti legali per cause passive, con effetti reputazionali.

Tali rischi sono individuati con periodicità biennale attraverso procedure di valutazione formalizzate. Essi si rinvergono principalmente in attività quali: la concessione di credito, il riconoscimento di regali e omaggi, l'assegnazione di contributi in forma di sponsorizzazione, l'affidamento di servizi di fornitura e consulenze, nonché nell'ambito di attività di gestione del personale (gestione di processi concorsuali e di assunzione diretta, selezioni interne, riconoscimento di emolumenti ad personam, ecc.).



Modello di Gestione

I reati in materia di corruzione sono evitati attraverso l'attuazione del Modello Organizzativo che le società del Gruppo hanno adottato ai sensi del D. Lgs 231/2001 e che prevede in particolare:

- attività periodiche di *risk self assessment* a cura dei responsabili delle diverse unità organizzative;
- regole e procedure operative per valutare e prevenire i rischi di conformità;
- processi per la gestione e il controllo delle risorse finanziarie in attività a maggiore rischio;
- formazione periodica e protocolli di comportamento indirizzati a tutto il personale;
- sistemi di segnalazione di reati e procedimenti sanzionatori.

A costante presidio ed aggiornamento di tale Modello, il CdA ha assegnato specifica responsabilità all'Organismo di Vigilanza (composto da tre membri, di cui due professionisti esterni e un consigliere di amministrazione non esecutivo e indipendente). Per supportarne le attività di verifica e controllo circa efficace l'attuazione del Modello, sono attivi idonei sistemi di segnalazione interna di presunte irregolarità compiute da dipendenti, dirigenti, membri del CdA e del Collegio Sindacale, nonché soggetti terzi collegati (fornitori, consulenti, ecc.), tutti aventi caratteristiche funzionali atte a garantire la riservatezza e/o altre tutele al segnalante:

- comunicazioni intranet dirette all'Organismo di Vigilanza;
- comunicazioni formali alle funzioni Compliance e Revisione Interna;
- procedura *whistleblowing*.

Ulteriori regole aziendali disciplinano:

- la capacità di spesa delle varie unità organizzative, i poteri di firma di ciascun dipendente ed articolati iter di autorizzazione delle spese;
- i processi autorizzativi relativi all'offerta di prodotti e servizi;
- le autonomie creditizie (attraverso regolamento ad hoc);
- i rapporti con la Pubblica Amministrazione (ad esempio, sono vietati i contributi politici o altre erogazione, in denaro o in natura, a sostegno di cause politiche).

Risultati

Indicatori - Corruzione	2017	2016 GRI Standards
Formazione in materia di corruzione (ore) (*)	20.662	2.784 (**) Disclosure 205-2
Partecipanti a corsi in materia di corruzione (n.) (*)	20.288	928 (**) Disclosure 205-2
Segnalazioni interne di presunti casi di corruzione (n.)	0	0 Disclosure 205-3
Casi di non conformità (sanzionati o oggetto di richiami da parte di autorità competenti) per violazione di leggi e codici volontari in materia di corruzione (n.)	0	0 Disclosure 205-3

(*) dati riferiti al personale a libro paga di: Capogruppo, Mps Capital Services, Mps Leasing&Factoring, Consorzio Operativo, Widiba (esclusi i consulenti finanziari)

(**) dati non confrontabili con i valori 2017, in quanto relativi solo all'ultima tranche di un programma di formazione sul tema iniziato nel 2014 e complessivamente rivolto a tutti i dipendenti



8. SUPPORTO ALLE PMI

Politiche

La valorizzazione del mondo imprese rappresenta uno degli obiettivi principali del Piano Industriale 2017 – 2021. In particolare esso prevede:

- una nuova modalità di servizio alla clientela *small business*, basata su una semplificazione dell'offerta e sulla costante attenzione alla concessione del credito e ai rischi ad esso connessi;
- la razionalizzazione delle attività sul segmento *corporate*, in conseguenza della revisione del modello di *business* e dell'ottimizzazione degli assorbimenti patrimoniali;
- il miglioramento della qualità del credito e del processo di *credit risk management*, nuova linfa all'erogazione impieghi tramite una crescita dei volumi mutui *small business*.

Lo sviluppo del servizio alle imprese è fondato su un approccio fortemente incentrato sulla relazione con la clientela ed è attuato in coerenza con le indicazioni di Politica Creditizia, con particolare attenzione alla qualità degli impieghi.

Rischi/Oportunità

Le piccole e medie imprese sono l'ossatura del sistema economico-produttivo-occupazionale in Italia. Per esse il credito bancario è la fonte principale di finanziamento e pertanto fattore chiave per la crescita economica sostenibile del Paese.

Per il Gruppo, saper supportare al meglio le piccole e medie imprese (in primis con il credito) è centrale per il *business* ed è una responsabilità sociale. I profili di rischio associati sono prevalentemente di natura creditizia, per cui sono in atto robusti modelli di gestione, e reputazionali, in relazione ad eventuali carenze che dovessero evidenziarsi nell'azione bancaria capillarmente attesa nei contesti locali dopo una fase generalizzata di *credit crunch*.

Modello di gestione

La filiera *corporate* è articolata sul territorio attraverso una rete capillare di centri specialistici (circa 100 al servizio delle PMI) con l'obiettivo di favorire un approccio fortemente incentrato sulla relazione e sul contatto con la clientela.

In tale senso assume particolare rilevanza il processo “Regata Corporate e Credito” che prevede:

- frequenti visite presso le aziende;
- la definizione di piani di sviluppo condivisi;
- il monitoraggio delle azioni messe in campo e la definizione di eventuali azioni correttive.

L'offerta commerciale prevede finanziamenti finalizzati a sostenere lo sviluppo delle imprese, in particolare:

- gli investimenti per l'acquisto di macchinari, impianti, beni strumentali ed attrezzature ad uso produttivo, nonché di *hardware*, *software* e tecnologie digitali, nel perimetro delle agevolazioni messe a disposizione dal Ministero dello Sviluppo Economico con la cosiddetta “Sabatini Ter”;



- gli investimenti e l'innovazione incentivati dalla Legge di Stabilità 2017 (Mps Corporate Industry 4.0).

Altri supporti strutturati alle PMI sono assicurati attraverso:

- un modello di servizio innovativo nel campo della finanza agevolata, in *partnership* con una primaria società specializzata, per cogliere le importanti opportunità date da Industria 4.0;
- la Piattaforma *Corporate Advisory*, per dare ausilio alle imprese clienti nell'analisi del loro posizionamento competitivo storico e costruire quello prospettico con un *business plan* a 3-5 anni;
- i servizi di *internet banking*, che puntano su un continuo rafforzamento dei presidi di sicurezza e qualità del servizio (ad esempio per l'operatività di fatturazione elettronica);
- una gamma di soluzioni di consulenza, prodotti e servizi per le aziende attive nell'*import-export*, per le quali sono tra l'altro assicurati servizi supplementari di *internet banking*.

Risultati

- Nell'ottica di favorire la crescita dell'economia e nel contempo offrire condizioni più competitive alla clientela, sono stati stanziati nel corso del 2017 appositi plafond impieghi.
- I servizi di consulenza e finanza agevolata sono stati particolarmente intensi (1.800 visite e 900 proposte di consulenza) ed hanno consentito alla clientela di ottenere benefici per circa 29 mln di euro, in termini di contributi in conto capitale/interesse e credito di imposta.
- Attraverso il processo "Regata Corporate e Credito" sono stati chiusi con i clienti 55.500 piani di sviluppo.
- Nel segmento *small business* è stata data priorità a:
 - razionalizzare la gamma d'offerta;
 - definire convenzioni e accordi con confidi e associazioni di categoria;
 - valorizzare i requisiti di mitigazione di rischio e gli accordi con organismi di garanzia volti a facilitare l'accesso al credito;
 - finanziare gli investimenti e la crescita di medio-lungo termine (anche grazie alle agevolazioni statali);
 - offrire servizi ausiliari a valore aggiunto (finanza agevolata, consulenza *startup*, *credit scoring*).



9. GREEN FINANCE

Politiche

In coerenza con gli indirizzi generali statuiti sul tema dal Codice Etico e in adesione ai principi promossi dal Programma Global Compact delle Nazioni Unite, il Gruppo è impegnato da molti anni ad attuare una *Policy* ambientale con l'obiettivo di contribuire ad uno sviluppo economico eco-sostenibile attraverso idonei supporti creditizi e finanziari ad imprese, famiglie e istituzioni (https://www.gruppomps.it/static/upload/tut/tutela_ambientale_-_gruppo.pdf).

Allo stato attuale non sono definite politiche settoriali. Infatti, il *framework* di riferimento delle politiche creditizie non ha il dettaglio necessario per poter elaborare indirizzi strategici fondati sulle peculiarità di rischio/valore ambientale di ciascun settore economico ed è pertanto possibile stabilire solo linee guida di natura qualitativa. Su tale fronte, si prevedono prossimi sviluppi in relazione agli orientamenti che stanno emergendo dal contesto istituzionale, regolamentare e di settore, che il Gruppo è impegnato a seguire operativamente in ambito associativo.

Rischi/Opportunità

I rischi ambientali (e le connesse responsabilità giuridiche) ed i loro riflessi sulla sostenibilità dell'intervento creditizio-finanziario del Gruppo in favore della propria clientela, sono valutati con modalità diverse per ciascun segmento di mercato. Particolari focus e specifici modelli gestionali sono implementati dalle controllate Mps Capital Services e Mps Leasing&Factoring nei rispettivi ambiti di business.

Modello di Gestione

Il tema è sviluppato e monitorato attraverso procedure formalizzate che, in particolare nella Capogruppo e in Mps Capital Services, trovano da diversi anni coerente attuazione all'interno di specifici modelli di gestione certificati secondo la norma ISO 14001 e concorrenti ai più generali modelli organizzativi da esse adottati ai sensi del D. Lgs 231/2001.

Obiettivi di impatto ambientale sono perseguiti attraverso la definizione ed il continuo aggiornamento dei prodotti di finanziamento finalizzato in offerta e specifiche valutazioni di rischio.

Prodotti di finanziamento

- Grandi imprese - sono affidati con linee di credito a revoca e/o operazioni a medio-lungo termine (in *pool* o bilaterali) i principali produttori italiani di energia elettrica da fonti rinnovabili. Tali linee sono destinate al sostegno finanziario della gestione corrente e/o all'emissione di crediti di firma.
- PMI
 - *Welcome Energy* - prodotto di finanziamento di nuovi impianti fotovoltaici (ex D.M. n. 143 del 10 luglio 2012) e delle spese d'investimento collegate (spese per acquisto terreno, opere edili ed infrastrutturali, contratto di manutenzione, ecc.);
 - Montepaschi Energie Pulite - prodotto di finanziamento di nuovi impianti per la produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili (escluso il fotovoltaico), beneficiari della "tariffa omnicomprensiva" e di potenza massima fino 1 MW (eolici, idroelettrici, impianti alimentati da biomasse, rifiuti, biogas, fonte oceanica). Il prodotto finanzia anche gli investimenti per il rifacimento/potenziamento di impianti preesistenti, nei limiti indicati dalla normativa per l'accesso alla tariffa omnicomprensiva;



- misure di finanza d'impresa curate da Mps Capital Services (finanziamenti di medio-lungo termine, finanza strutturata, *acquisition finance*, *project finance*, ecc.).
- *Small business* - non sono previsti prodotti ad hoc; finanziamenti della specie sono possibili attraverso l'offerta ordinaria a catalogo.
- Consumatori - Mutuo Natura, mutuo ipotecario per la riqualificazione energetica delle abitazioni che sarà ulteriormente sviluppato nel 2018 in linea con gli orientamenti europei in materia di *energy efficient mortgage* (che il Gruppo segue in ambito associativo, in relazione al Progetto Eemap - *Energy Efficient Mortgages Action Plan*). Gli ulteriori prodotti di finanziamento chirografari attualmente in catalogo per finalità *green* (ad esempio, Siena Restart e Prestisole) saranno razionalizzati in un unico prodotto per rispondere in misura ancora più efficace ed efficiente alle esigenze della clientela.

Valutazioni di rischio ambientale dei finanziamenti

- Crediti finalizzati a medio-lungo termine - le operazioni gestite da Mps Capital Services, oltre alle verifiche circa il rispetto delle normative ambientali vigenti per lo specifico progetto previste in sede di istruttoria, sono sottoposte ad uno *screening* che considera: la pericolosità dell'attività e gli obblighi legislativi del settore, la dimensione dell'attività e il possesso di certificazioni ambientali. Il *rating* ambientale (assegnato all'operazione dall'algorithmo di sistema che considera le suddette variabili) concorre alla determinazione del merito creditizio. Inoltre, specie nelle operazioni di *project finance* più rilevanti, sono previste specifiche clausole contrattuali, differenziate in funzione della tipologia di investimento, che impegnano l'azienda finanziata a rispettare la normativa, i regolamenti stabiliti dalle autorità locali ed eventuali ulteriori standard di qualità in merito alla tutela dell'ambiente, alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ai contratti di impiego, alla trasparenza nei contratti di appalto. Nei casi previsti, la verifica del rispetto delle clausole concordate viene fatta in diverse fasi avvalendosi della documentazione fornita dal cliente o mediante *due diligence* eseguite da consulenti esterni. In caso di mancato rispetto di tali accordi, la banca ha facoltà di applicare le penalizzazioni economiche contrattualizzate.
- Crediti alle grandi imprese - nella documentazione finanziaria relativa ad operazioni di finanziamento in *pool* o bilaterali, laddove pertinenti con l'attività dell'azienda, sono previsti impegni, per la parte mutuataria, di rispetto delle legislazioni ambientali, oltre che dichiarazioni specifiche circa il possesso di tutte le autorizzazioni e certificazioni previste dalla legislazione ambientale. Alcuni rilievi informativi specifici in tal senso sono effettuati nell'ambito dell'analisi qualitativa ai fini dell'attribuzione del *rating* mediante procedura elettronica di fido.
- *Leasing* immobiliare - con il supporto di competenze specialistiche esterne, i beni in acquisto (e le attività del cliente) sono valutati attraverso un modello di *scoring* ambientale che pesa fattori quali: la tipologia del bene, la sua destinazione d'uso, il contesto ambientale in cui esso si inserisce, l'attività produttiva del cliente, il contesto legale, l'eventuale possesso di idonee certificazioni. Le operazioni che passano questo primo vaglio, e le eventuali misure di mitigazione dei rischi ambientali connessi, sono sottoposte a monitoraggio (tale attività deve essere ancora avviata). L'emersione di problematiche in corso d'opera sono prontamente rilevate e portate a soluzione. Le operazioni maggiormente rischiose sono invece oggetto di perizie ed altri approfondimenti che, in caso di esito negativo, interrompono l'iter e determinano la declinazione della richiesta.

Risultati

- Al 31 dicembre 2017, la Capogruppo ha in essere circa 2 mila finanziamenti *green* in favore di clientela PMI per circa 660 mln di euro.
- Nel corso dell'anno, Mps Capital Services ha deliberato 58 finanziamenti (circa 924 mln di euro), che nel 75% dei casi sono stati valutati a basso impatto ambientale. 11 operazioni, per circa 107 mln di euro, hanno riguardato i comparti delle energie rinnovabili.



- Mps Leasing&Factoring ha stipulato 204 nuove operazioni immobiliari per circa 119 mln di euro. Di queste, 3 per un totale di 4 mln di euro, hanno necessitato di approfondimenti sui connessi rischi ambientali (2 sono state finanziate, 1 è attualmente in corso di valutazione).

Indicatori - Green Finance	2017	2016	GRI Standards
Valore monetario dei prodotti e servizi disegnati per apportare un beneficio ambientale (€/mln) ^(*)	107	240	G4-FS8 (Sector Disclosure)
Percentuale di asset con rating ambientale positivo (%) ^(**)	75%	86%	G4-FS11 (Sector Disclosure)

(*) finanziamenti deliberati da Mps Capital Services

(**) dati riferiti ai finanziamenti valutati da Mps Capital Services

10. INCLUSIONE FINANZIARIA

Politiche

“Nelle relazioni con i clienti viene assicurata attenzione ai bisogni delle componenti sociali più deboli, favorendone l’accesso ai servizi bancari, l’uso consapevole del credito e la prevenzione del sovra-indebitamento”.

Tali principi, statuiti dal Codice Etico, sono stati attuati negli anni attraverso:

- prodotti e servizi per clienti con bassi livelli patrimoniali e di reddito;
- supporti a persone e imprese in temporanea difficoltà economica;
- erogazione di piccoli prestiti a persone e imprese non bancabili, tramite la partecipazione rilevante ed altri supporti ad un operatore specializzato: Microcredito di Solidarietà Spa.

Le politiche commerciali attualmente in esecuzione non contengono specifici indirizzi formalizzati sul tema.

Ciononostante, gli scopi di inclusione finanziaria continuano ad essere sostenuti in rete attraverso un ascolto attento dei bisogni dei clienti per assicurare la più idonea profilazione della proposta di servizio a partire da un catalogo iniziale d’offerta razionale e tendenzialmente *standard*. Ferma restando la *policy* sociale e l’opera di Microcredito di Solidarietà Spa con un focus prevalente in provincia di Siena (<https://www.microcreditosolidale.eu/>).

Rischi/Oportunità

L’emersione di una fascia rilevante di cittadini e piccole imprese che ha difficoltà a rapportarsi con le banche, è espressione di un problema sociale più ampio e generale di crescita delle disparità e dei rischi di esclusione, che necessita di risposte sistemiche. L’inclusione finanziaria, e in particolare il microcredito, possono essere parte della soluzione, ma devono essere tenuti in debita considerazione i rischi connessi, specie se in assenza di garanzie reali. Microcredito di Solidarietà previene tali rischi, innanzitutto investendo nella costruzione di un rapporto di fiducia con il cliente e poi applicando valutazioni di merito creditizio solide e allo stesso tempo praticabili (il cosiddetto Patto Etico).

Modello di gestione



Le risposte alle istanze di accesso ai servizi bancari da parte della clientela più vulnerabile sono elaborate dalla Direzione Retail, spesso in recepimento e coerente collegamento con interventi governativi e/o delle amministrazioni pubbliche locali.

Sebbene le attuali strategie di *marketing* e di prodotto siano orientate a razionalizzare il catalogo di offerta, si rendono opportune diversificazioni mirate della medesima per fare fronte con maggiore efficacia alle peculiarità dei bisogni di alcuni *cluster* socio-demografici:

- servizi di conto corrente - il catalogo comprende 4 tipi di conti correnti (2 per i clienti consumatori in genere e 2 dedicati ai pensionati) con importanti agevolazioni di tenuta conto e dei servizi di base, commisurate ai requisiti patrimoniali e di reddito del cliente (ISEE);
- finanziamenti allo studio - Diamogli Futuro: prestito chirografario destinato ai giovani studenti universitari o che frequentano corsi post laurea, di età compresa tra 18 e 40 anni;
- prestiti vitalizi e servizi finanziari per la terza età - Prestito Vitalizio Ipotecario: destinato a clienti con oltre 65 anni di età, che proprio per motivi anagrafici hanno difficoltà a finanziare in via ordinaria le coprire esigenze di spesa;
- *startup* - finanziamenti e supporti ausiliari a *startup* e piccole imprese con basso *rating* creditizio, anche attraverso *partnership* con fornitori di servizi di consulenza, innovazione e accelerazione d'impresa;
- anticipi dei rimborsi INPS di cassa integrazione - a beneficio di lavoratori di imprese in difficoltà, in regime di cassa integrazione guadagni, sia "straordinaria" che "in deroga". Gli anticipi, resi disponibili dalla banca con tempi di rimborsi di 4-7 mesi, assicurano continuità di reddito ai lavoratori interessati, compresi quelli in contratto di solidarietà;
- sospensioni dei finanziamenti - a beneficio di clienti consumatori che hanno difficoltà di rimborso per gravi motivi, quali: la perdita del lavoro, la premorienza di uno dei contraenti di mutuo, danni subiti da eventi naturali catastrofici.

Sul fronte del microcredito, la Capogruppo si avvale della società Microcredito di Solidarietà Spa (Mds), di cui è azionista maggioritario:

- Mds è un operatore di microcredito iscritto al n. 6 dell'elenco speciale ex art. 111 TUB;
- opera prevalentemente in provincia di Siena attraverso 38 centri di ascolto, espressione del tessuto sociale e del volontariato locale;
- impiega personale distaccato ed ex dipendenti in quiescenza della Capogruppo;
- eroga piccoli prestiti finalizzati, senza garanzie reali, in favore di privati, progetti di formazione, *startup* e piccole imprese. In minima parte i prestiti servono per esigenze di acquisto e ripristino liquidità;
- segue procedure di valutazione e seguimiento del credito, formalizzate, informatizzate e tracciabili.

Risultati

A fine 2017, risultano aperti conti correnti "di base" per 3.261 clienti (453 nuove aperture nell'anno).

Nell'anno Mds ha effettuato 229 prestiti, per circa 748 mila euro, ed ha perseguito l'obiettivo di sviluppare il microcredito produttivo, anche definendo specifici accordi di collaborazione con finanziarie, cooperative fidi e reti d'impresе locali.



Indicatori - Inclusione finanziaria	2017	2016	GRI Standards
Valore monetario dei prodotti e servizi disegnati per apportare un beneficio sociale (€/mln)	0,748	0,644	G4-FS7 (Sector Disclosure)

prestiti erogati da Microcredito di Solidarietà Spa

11. EDUCAZIONE FINANZIARIA

Politiche

Il Gruppo ha intrapreso negli anni un articolato percorso di lavoro sul tema, specie affiancando gli istituti scolastici nei loro propositi di integrare progressivamente l'alfabetizzazione economico-finanziaria nei programmi di studio.

L'attività muove da principi di responsabilità sociale ed è intesa quale contributo a rafforzare le condizioni culturali di base nel Paese, per addivenire ad un uso più consapevole e sostenibile del denaro, del credito e degli strumenti finanziari in genere. Un impegno, questo, che il Gruppo esercita anche direttamente nei confronti dei clienti, in coerenza quanto statuito al riguardo dal Codice Etico.

L'attività viene svolta in modo organizzato, attraverso *partnership* durature e la partecipazione a progetti sistemici, ma le sue linee guida non sono attualmente formalizzate in una specifica *policy*.

Rischi/Opportunità

La carenza di una cultura finanziaria diffusa costituisce un *gap* inconciliabile con gli *standard* di inclusione sociale attesi nel Paese ed un *gap* di competitività degli studenti italiani rispetto ai loro coetanei europei. Tale carenza è anche un grave limite all'uso consapevole del denaro da parte dei cittadini e ad un generale sviluppo economico sostenibile del Paese.

Le iniziative sul tema sono per il Gruppo un'opportunità per fare emergere i propri caratteri di ente socialmente responsabile e consolidare la *brand awareness* tra il pubblico di riferimento.

Modello di gestione

Le principali attività sul tema sono seguite a livello accentrato dal Servizio Sponsorizzazioni e Attività Culturali, interno alla Direzione Relazioni Esterne e Istituzionali. L'approccio è prevalentemente di tipo progettuale, viceversa non sono attualmente formalizzate procedure di lavoro ordinarie.

Il progetto di punta è Young Factor, promosso dall'Osservatorio Permanente Giovani-Editori e annoverato tra le maggiori iniziative nazionali nelle ultime rilevazioni curate dalle autorità di vigilanza (www.young-factor.it e www.osservatorionline.it). Il Gruppo vi partecipa fin dal suo avvio nel 2014 insieme a Intesa Sanpaolo e Unicredit, concorrendo con risorse finanziarie e competenze interne alle seguenti attività indirizzate agli studenti della scuola secondaria di secondo grado:

- formazione degli insegnanti attraverso testi, video, incontri e la possibilità per essi di ricevere assistenza da un *team* di esperti e da un call center dedicato;
- predisposizione di un "libro di lavoro", messo a disposizione degli insegnanti e degli studenti da un *team* di formatori e docenti delle migliori università italiane;
- incontri e grandi eventi sul territorio con giornalisti, esperti e *testimonial* internazionali che si confrontano con studenti provenienti da varie scuole d'Italia;



- monitoraggio, a cura di un primario istituto di ricerca, dei livelli di soddisfazione e apprendimento dei partecipanti.

Risultati

Indicatori - Educazione finanziaria	2017	2016	GRI Standards
Scuole coinvolte (n.)	2.815	2.805	G4-FS16 (Sector Disclosure)
Classi coinvolte (n.)	19.363	19.218	G4-FS16 (Sector Disclosure)
Insegnanti coinvolti (n.)	7.672	7.569	G4-FS16 (Sector Disclosure)
Studenti coinvolti (n.)	504.400	500.207	G4-FS16 (Sector Disclosure)

dati relativi al progetto Young Factor



APPENDICE

Altri temi

Utilizzo di energia

Salute e sicurezza dei lavoratori

Diritti umani (focus sulla catena di fornitura)

Identificazione dei principali rischi subiti, generati e impatti connessi ai temi materiali



ALTRI TEMI – UTILIZZO DI ENERGIA

Politiche

In coerenza con gli indirizzi generali statuiti sul tema dal Codice Etico, nel rispetto degli obblighi di legge e in adesione ai principi promossi dal Programma Global Compact delle Nazioni Unite, il Gruppo è impegnato da molti anni ad attuare una *Policy* ambientale con l'obiettivo di migliorare progressivamente le prestazioni ambientali delle *operations*.

(https://www.gruppomps.it/static/upload/tut/tutela_ambientale_-_gruppo.pdf).

Più nello specifico, sono seguite linee di indirizzo di politica energetica, che comprendono tra l'altro:

- analisi e approfondimenti sugli impatti energetici dell'attività, anche in fase di progettazione e/o acquisto di impianti;
- adempimenti normativi e rispetto di eventuali *commitment* volontari;
- azioni di efficienza e contenimento dell'utilizzo dell'energia;
- approvvigionamento di energia da fonti rinnovabili;
- monitoraggi dei dati di consumo;

Rischi/Opportunità

L'utilizzo efficiente e socialmente responsabile dell'energia è particolarmente significativo per il controllo degli impatti complessivi del Gruppo sull'ambiente ed è un *driver* di contenimento dei costi operativi, che sono stati realizzati in misura consistente negli ultimi 3/5 anni con l'attuazione di strategie di acquisto secondo logiche di *portfolio management*. Tale strategia ha inoltre consentito di ridurre i rischi operativi connessi.

Modello di gestione

La politica energetica è presidiata da un Energy Manager qualificato ai sensi della norma UNI-CEI 11339 (interno alla Direzione Chief Operating Officer). L'attuale modello organizzativo assicura il rispetto degli obblighi normativi in materia ed è in fase di sviluppo uno specifico sistema di gestione conforme allo standard ISO 50001.

Risultati

Tra le principali attività del 2017:

- progetto *energy & facility management* - piano triennale 2017-19 da cui sono attesi ulteriori, consistenti risparmi di energia elettrica (circa 3 mln di euro in meno ogni anno a regime);
- interventi per l'efficienza energetica degli impianti tecnici presenti in 39 filiali e 11 grandi immobili;
- installazione di meccanismi automatici ed accentrati di regolazione energetica su circa mille filiali e 20 grandi immobili (l'attività sarà completata in arco piano triennale);
- installazione di strumenti di monitoraggio dei consumi, di dati ambientali e per gestire a distanza i principali impianti.



Indicatori - Utilizzo energia	2017	2016	GRI Standards
Consumo di energia elettrica (MWh) ^(*)	146.462	150.917	Disclosure 302-1
Quota di energia elettrica dei fonti rinnovabili (%) ^{(*) (**)}	100%	100%	Disclosure 302-1
Consumo di gas naturale (m ³) ^(*)	3.708.180	5.229.265	Disclosure 302-1
Consumo di gasolio (litri) ^(*)	338.668	382.722	Disclosure 302-1
Emissioni di CO ₂ - Scope 1 (tonnellate) ^(***)	10.924	14.165	Disclosure 305-1
Emissioni di CO ₂ - Scope 2 (tonnellate) ^(***)	0	0	Disclosure 305-2

(*) dati riferiti a: Capogruppo, Consorzio Operativo, Mps Capital Services, Perimetro Gestione Proprietà Immobiliari, WTDIBA, Magazzini Fiduciari Generali di Mantova. La notevole riduzione dei consumi di gas naturale è da ricondursi in misura significativa al piano di razionalizzazione delle sedi operative e ad un miglioramento del sistema di monitoraggio

(**) elettricità acquistata sul libero mercato interamente prodotta da fonte idrica; circa 161 MWb sono prodotti tramite installazioni fotovoltaiche e consumati sul posto

(***) dati riferiti alla Capogruppo, calcolati secondo la metodologia ISPRA - National Inventory Report: a) per il calcolo dello scope 1 sono state considerate le emissioni generate dagli impianti di riscaldamento, dalle auto aziendali ad uso strumentale e, per il 70% di quelle in fringe benefit; b) per il calcolo dello scope 2 è stato utilizzato un approccio market-based fissando a "zero" il valore del coefficiente di emissione da fonte rinnovabile

ALTRI TEMI – SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI

Politiche

In coerenza con gli indirizzi generali statuiti sul tema dal Codice Etico, nel rispetto degli obblighi di legge e in adesione ai principi promossi dal Programma Global Compact delle Nazioni Unite, il Gruppo è impegnato da molti anni ad attuare una *Policy* a tutela della salute e sicurezza dei lavoratori (https://www.gruppomps.it/static/upload/sal/salute_e_sicurezza.pdf).

La *Policy* è stata emanata dal CdA della Capogruppo nel 2008. La responsabilità per la sua attuazione è dell'alta direzione e del management.

Rischi/Oportunità

Il DVR (Documento di Valutazione dei Rischi) individua i rischi ed i relativi fattori di pericolo sul tema. Per ciascuno di essi illustra in particolare:

- le valutazioni di ciascun rischio;
- le modalità di gestione e gli interventi effettuati nel rispetto della normativa vigente in materia;
- le misure di prevenzione e protezione da adottare ed i programmi di miglioramento di cui tenere conto nelle attività di manutenzione ordinaria e nei piani di ristrutturazione delle diverse unità produttive interessate;
- le procedure interne di prevenzione incendi, di emergenza e di pronto soccorso.

Il DVR è aggiornato periodicamente ed in relazione ad eventuali modifiche rilevanti delle attività.

Modello di gestione

La *Policy* sul tema è attuata in modo altamente organizzato. Per le attività della Capogruppo, di Mps Capital Services e del Consorzio Operativo sono altresì in atto sistemi di gestione certificati ai sensi dello standard OHSAS18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*), concorrenti anche ai più generali modelli organizzativi adottati ai sensi del D. Lgs 231/2001.



A livello accentrato il tema è coordinato dal Servizio di Prevenzione e Protezione, interno alla Direzione Chief Operating Officer.

Altre figure particolarmente rilevanti per il buon funzionamento del sistema sono:

- il rappresentante dell'alta direzione (individuato nel delegato del datore di lavoro ai sensi del D. Lgs 81/08), che supervisiona gli obiettivi di mantenimento e miglioramento del sistema;
- il responsabile del sistema, che ha il compito di pianificare ed assicurare la realizzazione della azioni individuate come necessarie per assicurare conformità e prestazioni del sistema;
- la rete dei medici incaricati per i servizi di sorveglianza sanitaria;
- i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

Risultati

Tra le principali attività del 2017:

- aggiornata la disciplina interna sul fumo di tabacco nei locali aziendali, con l'inserimento del divieto d'uso della sigaretta elettronica;
- interventi di mitigazione del rischio *stress* lavoro correlato;
- progetto amianto, con la prosecuzione di attività di bonifica e monitoraggio;
- avvio della valutazione analitica dei rischi catastrofali;
- valutazione del rischio rumore interno, con la prosecuzione delle attività di verifica analitica a campione su una serie di immobili;
- valutazione della qualità dell'aria negli ambienti di lavoro, con la prosecuzione delle attività di verifica analitica a campione;
- valutazione analitica delle fonti significative di campi elettromagnetici;
- prosecuzione delle attività di monitoraggio del gas radon su tutto il territorio nazionale e ulteriore valutazione nelle sedi in Puglia, in adempimento ad una nuova legge regionale;
- avvio del progetto di sostituzione dei vecchi dispositivi salvavita per lavoratori isolati con modelli più attuali;
- prosecuzione degli aggiornamenti sui lavoratori sottoposti a sorveglianza sanitaria, anche in relazione alle varie modifiche organizzative intercorse.

Indicatori - Salute e sicurezza	2017	2016	GRI Standards
Infortuni sul lavoro (n.)	129	109	Disclosure 403-2
Infortuni in itinere (n.)	192	200	Disclosure 403-2
Frequenza infortuni sul lavoro ^(*)	3,70	2,94	Disclosure 403-2
Frequenza infortuni in itinere ^(*)	5,51	5,39	Disclosure 403-2
Gravità infortuni sul lavoro ^(*)	0,10	0,09	Disclosure 403-2
Gravità infortuni in itinere ^(*)	0,20	0,16	Disclosure 403-2

dati riferiti a: Capogruppo, Consorzio Operativo, Mps Capital Services, Mps Leasing&Factoring, Widiba

(*) metodologia UNI 7249:2007 Statistiche degli infortuni sul lavoro



ALTRI TEMI – DIRITTI UMANI

Focus sulla catena di fornitura e sulle modalità di riscontro di eventuali fattori discriminatori ed altre limitazioni delle tutele dovute ai lavoratori

Politiche

“Il Gruppo considera la condotta delle organizzazioni con cui si relaziona, in modo diretto o indiretto, sotto il profilo della serietà e dell’affidabilità, ponendo particolare attenzione alla loro eventuale implicazione in attività illecite, lesive dei diritti umani, dannose per la salute e la sicurezza dell’uomo e della natura.

[...] In particolare, i fornitori devono assicurare serietà nel business, rispettare i diritti dei propri lavoratori, investire in qualità e gestire in modo responsabile gli impatti ambientali e sociali.”

Ciò è quanto previsto dal Codice Etico.

Tali impegni in materia di tutela dei diritti umani sono attuati in adesione ai principi promossi dal Programma Global Compact delle Nazioni Unite e, relativamente agli specifici aspetti inerenti alla gestione dei rapporti con i fornitori, sono seguite linee guida formalizzate in una *Policy* tematica (https://www.gruppomps.it/static/upload/sos/sostenibilita_degli_approvvigionamenti.pdf).

Rischi/Opportunità

Il rischio (operativo e reputazionale) di intraprendere rapporti di fornitura con aziende che non dimostrano di poter assicurare il costante rispetto degli obblighi normativi in materia di diritti umani e dei lavoratori, viene riscontrato attraverso una verifica preliminare indiretta, sulla base dei prezzi del servizio offerto. Nei casi in cui tali prezzi non siano ritenuti congrui con i valori di mercato, e dunque anche i salari e le condizioni di lavoro degli addetti al servizio potrebbero essere inferiori ai minimi sindacali e legali, il fornitore è escluso dall’affidamento dell’appalto.

Modello di Gestione

Le complessive attività di gestione e monitoraggio della catena di fornitura sono svolte dal Servizio Acquisti di Gruppo e Gestione Fornitori, interno alla Direzione Chief Operating Officer, con particolare riguardo per le fasi di valutazione, registrazioni e tenuta dell’albo fornitori, aggiudicazione e contrattualizzazione dei servizi.

Verifiche su eventuali fattori di rischio inerenti al rispetto dei diritti umani e dei lavoratori e misure di prevenzione comprendono:

- l’accettazione da parte del fornitore dei principi di comportamento previsti dal Codice Etico del Gruppo sia in sede di qualifica/registrazione in albo sia all’atto della stipula di contratti e convenzioni di servizio;
- l’obbligo da parte del fornitore di esibire, all’atto della prima fatturazione, idonea documentazione formale che attesti la corretta applicazione dei contratti collettivi di lavoro (il Documento unico di regolarità contributiva, un estratto del Libro Unico del Lavoro, una dichiarazione sostitutiva di atto notorio circa l’effettivo pagamento delle retribuzioni dei propri dipendenti impiegati nello specifico servizio);
- verifiche supplementari, in fase di qualifica/registrazione in albo, su imprese operanti in settori a maggiore rischio per la salute, la sicurezza ed altri diritti fondamentali dei lavoratori (ad esempio: *general contractor*, *facility management*, servizi di pulizia e di sanificazione ambientale): la condizione economico-finanziaria del fornitore, lo stato dei pagamenti con i subappaltatori della filiera,



l'effettivo possesso dei permessi allo svolgimento delle attività affidate, l'adozione di misure di prevenzione e sicurezza, gli investimenti in formazione specialistica, l'adeguata valutazione dei rischi d'impresa.

Risultati

Nel corso del 2017 è stato perseguito l'obiettivo di accrescere la capacità di identificare ed apprezzare in fase di selezione i fornitori che garantiscono i migliori standard di correttezza operativa, qualità, innovazione e sostenibilità di processi e servizi. A tale fine:

- è stato rivisto ed ulteriormente arricchito il set delle informazioni utilizzate per valutazioni e monitoraggio, e raccolte sia attraverso il portale acquisti sia da *infoprovider*;
- è stato dato particolare rilievo al requisito del possesso di idonee certificazioni da parte dei fornitori ricorrenti, operanti in settori merceologiche maggiormente sensibili. Dal 2018, per tali settori si prevede anche di creare delle vere e proprie *vendor list* per segnalare ai pertinenti centri di spesa i migliori fornitori disponibili sotto tali profili.

Indicatori - Diritti umani (supply chain)	2017	2016	GRI Standards
Casi riscontrati di discriminazione e/o di mancato rispetto dei diritti dei lavoratori occupati in imprese fornitrici (n.)	0	0	Disclosure 406-1
Fornitori in possesso di almeno una certificazione di qualità (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, ecc.) (n.)	614 (*)	nd	

(*) pari a circa il 53% delle 1.154 aziende fornitrici del Gruppo (sono stati esclusi dal calcolo i locatori ed i professionisti persone fisiche, in quanto soggetti non certificabili)



IDENTIFICAZIONE DEI PRINCIPALI RISCHI SUBITI, GENERATI E IMPATTI CONNESSI AI TEMI MATERIALI			
TEMA	ORIGINE (cause)	Tipologia	RISCHI SUBITI (dalla banca)
1. Occupazione	Trasparenza e qualità e misure di riduzione sui mandati degli organi	Operativo	Descrizione Difficoltà del personale ad adeguare l'offerta di servizi e la continuità operativa di valore attività Modalità di valutazione e gestione Monitoraggio del personale, con indicazione di azioni di mitigazione volte a garantire la continuità operativa IMPATTI (sulle attività) Sociali Lunghi e ripetitivi nelle regioni a maggiore povertà
2. Sviluppo risorse umane	Capacità formative	Reputazionale	Assai più personale di quanto, con indicazione di azioni di mitigazione volte ad evitare casi di dimissionamenti
3. Diversity	Criteri di remunerazione e incentivazione; Criteri di validazione e percorsi di crescita	Operativo/compliance	Monitoraggio del personale con dipendenti Sociali Crescita e affermazione comunità sociale dei dipendenti; Welfare state
4. Welfare		Reputazionale	Valutazione qualitativa volta ad indirizzare azioni gestionali a fini correttivi e/o di attenuazione del rischio
		Altre rischi	Il recepimento delle politiche di remunerazione e incentivazione del personale del micro indicatore di rischio e di performance risk-adjusted, coerenti con il Risk Appetite Framework (RAF), rappresenta una ulteriore leva per promuovere la consapevolezza dei comportamenti aggi da parte dei dipendenti e del personale della banca Cap. Rischi e Compliance (Nota Integrativa Consolidata - Parte I) - <i>Relazione sulla Remunerazione</i> (https://www.gruppobanca.com/it/rapporti-ai-corporati-agenza/)
5. Customer experience	Chiama di filiali; Non puntuale applicazione di procedure di conformità; Gap livelli di servizio	Welfare/Operativo	Monitoraggio dei portatori della clientela volto a garantire la coerenza tra il profilo di rischio della clientela e le caratteristiche di rischio della banca e dei prodotti e portafoglio offerti/decisi al fine di prevenire i potenziali impatti negativi in termini di rischi operativi e reputazionali
		Operativo	Monitoraggio dei contatti con i clienti
		Reputazionale	Valutazione qualitativa volta ad indirizzare azioni gestionali a fini correttivi e/o di attenuazione del rischio (includendo customer satisfaction per monitorare gradimento della clientela rispetto ai prodotti e servizi, modalità di erogazione multicanale, e rapporto esistente, attività di media monitoring, fornitura di pareri per la valutazione del rischio reputazionale nel rilascio di nuovi progetti e prodotti, monitoraggio indicatori quali quantitativi)
6. Sicurezza dei servizi	Capacità di resilienza; sistemi informativi; Cap. Cybersecurity; Perdita di dati dei clienti	Operativo	Operatività assicurativa "cyber crime"
		Operativo/compliance	Monitoraggio del personale da parte dei clienti
		Reputazionale	Discrepanze, perdita comunità da parte dei clienti
7. Conformità	Casi di contenzioso/contestazione nell'operatività; Cap. Cybersecurity; Perdita di dati dei clienti	Operativo/compliance	Monitoraggio dei contatti con i clienti
		Reputazionale	Monitoraggio dei contatti con i clienti
8. Supporto alle PMI	Mancato/parziale rimborso dei prestiti erogati	Operativo	Monitoraggio dei contatti con i clienti
		Reputazionale	Monitoraggio dei contatti con i clienti
9. Green finance	Mancato/parziale rimborso dei prestiti erogati; Ritardi formativi e adeguamenti agli sviluppi normativi sul tema	Operativo	Monitoraggio dei contatti con i clienti
		Reputazionale	Monitoraggio dei contatti con i clienti
10. Inclusion e finanziaria	Mancato/parziale rimborso dei prestiti erogati	Operativo	Monitoraggio dei contatti con i clienti
		Reputazionale	Monitoraggio dei contatti con i clienti
11. Educazione finanziaria	Sensibilità partecipativa agli obiettivi istituzionali sul tema; Non puntuale applicazione di procedure di conformità	Operativo/compliance	Monitoraggio dei contatti con i clienti
		Reputazionale	Monitoraggio dei contatti con i clienti



Allegati

Raccordi tra gli schemi di Conto Economico e Stato Patrimoniale riclassificati ed i relativi prospetti contabili



Raccordo Conto Economico riclassificato al 31 dicembre 2017 e relativo prospetto contabile

Conto Economico - Schema Riclassificato	31/12/17	Voce dello schema civilistico di Conto Economico	31/12/17	Riclassifiche gestionali	31/12/17
Margine di interesse	1.788,3	Interessi attivi e proventi assimilati Voce 10	2.703,5	(+) Effetto economico allocazione costo di acquisizione	12,4
Commissioni nette	157,6	Interessi passivi e oneri assimilati Voce 20	-927,6		
Margine intermediazione primario	3.364,8	Commissioni attive Voce 40	1.907,3	(+) storno commissioni passive - oneri di ristrutturazione	12,8
Dividendi, proventi simili e Utili (Perdite) delle partecipazioni	101,0	Commissioni passive Voce 50	-343,6		25,2
Risultato netto della negoziazione e delle attività/passività finanziarie	574,8	Dividendi e proventi simili Voce 70	3.339,6	(-) Dividendi non riconducibili a partecipazioni	4,2
		Utile (perdita) da negoziazione	-6,0	(+) Utili (Perdite) delle partecipazioni (Gruppo AXA)	91,9
		Utile (perdita) da cessione o riacquisto di:			
		a) crediti	578,0		
		b) attività finanziarie disponibili per la vendita	1,4		
		d) passività finanziarie	75,8		
		Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	500,8		
		Voce 110	3,4		
		Voce 90	-3,7		
		Altri oneri/proventi di gestione	311,9		
Totale Ricavi	4.023,6	Voce 220	4.231,7	(-) Recupero spese bollo da clientela	-32,2
Spese Amministrative	-2.279,6	Spese Amministrative	-3.083,0		-206,1
a) Spese per il Personale	-1.575,4	a) Spese per il personale	-1.857,2		
b) Altre spese amministrative	-704,3	Voce 180a	-1.225,8	(+) Oneri di ristrutturazione	281,8
		Voce 180b	-1.225,8	(+) Versamento ai Fondi DGSD e BRRD	91,9
				(+) Recupero spese bollo da clientela	323,2
				(+) Oneri di ristrutturazione	355
				(+) Canone DTA	70,9
Rettifiche di valore nette su attività materiali ed immateriali	-263,4	Rettifiche/ripese di valore nette su attività	-133,1		
		Voce 200	-133,1		
		Voce 210	-156,1	(+) Effetto economico allocazione costo di acquisizione	25,8
Totale Oneri operativi	-2.543,0		-3.372,2		
Risultato Operativo Lordo	1.482,6		859,5		829,2
Rettifiche di valore nette per deterioramento di:	-5.460,9	Rettifiche/ripese di valore nette per	-5.460,9		623,1
a) crediti	-5.323,7	Voce 130	-5.323,7		
b) attività finanziarie e altre operazioni	-136,3	Voce 130a	-93,1		
		Voce 130b	-43,2		
		Voce 130d	-43,2		
Risultato Operativo Netto	-3.977,4	Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri	-4.600,5		623,1
Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri	-232,9	Voce 190	-232,9		
Utili (Perdite) delle partecipazioni	-140	Utili (Perdite) delle partecipazioni	77,9	(-) Utili (Perdite) delle partecipazioni (Gruppo AXA)	-91,9
Oneri di ristrutturazione / Oneri una tantum	-330,2	Voce 240		(-) Oneri di ristrutturazione / Oneri una tantum	-330,2
Rischi e oneri connessi a SRF, DGS e schemi similari	-91,9			(-) Versamento ai Fondi DGSD e BRRD	-91,9
Canone DTA	-70,9			(-) Canone DTA	-70,9
Utili (Perdite) da cessione di investimenti	531,2	Utili (Perdite) da cessione di investimenti	531,2		
Utile (Perdita) della operatività corrente al lordo delle imposte	-4.186,2		-4.224,4		38,2
Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente	709,6	Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente	722,2	(-) Effetto economico allocazione costo di acquisizione	-12,6
		Voce 290		(-) BAV in BMPS (PPA)	
Utile (Perdita) della operatività corrente al netto delle imposte	-3.476,6		-3.502,2		25,6
Utile (Perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte		Utile (Perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte			
Voce 310					
Utile (Perdita) di esercizio	-3.476,6		-3.502,2		25,6
Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza di terzi	0,1	Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza di terzi	0,1		
Utile (Perdita) di esercizio ante PPA di pertinenza della Capogruppo	-3.476,7		-3.502,3		25,6
Effetti economici netti della "Purchase Price Allocation"	-25,6	Utile (Perdita) di esercizio	-3.502,3	(-) Effetto economico allocazione costo di acquisizione	-25,6
Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza della Capogruppo	-3.502,3		-3.502,3	Totale Riclassifiche	0,0



Raccordo Conto Economico riclassificato al 31 dicembre 2016 e relativo prospetto contabile

Conto Economico - Schema Riclassificato	31/12/16	Voci dello schema civilistico di Conto Economico	31/12/16	Riclassifiche gestionali	31/12/16
Margine di interesse	2.021,3	Interessi attivi e proventi assimilati Voce 10	3.317,2	(+) Effetto economico allocazione costo di acquisizione	19,3
Commissioni nette	1.839,4	Interessi passivi e oneri assimilati Voce 20	-1.315,2		
		Commissioni attive Voce 40	21.323,0		
		Commissioni passive Voce 50	-293,0		
Margine intermediazione primario	3.860,7		3.841,3		19,3
Dividendi, proventi simili e Utili (Perdite) delle partecipazioni	77,8	Dividendi e proventi simili Voce 70	13,5	(-) Dividendi non riconducibili a partecipazioni Voce 70 - Parziale	-5,4
Risultato netto della negoziazione e delle attività/passività finanziarie	441,2	Risultato netto dell'attività di negoziazione Voce 80	177,0	(+) Utili (Perdite) delle partecipazioni (Gruppo AXA) Voce 240 - Parziale	67,7
		Utile (perdita) da cessione o riacquisto di: a) crediti b) attività finanziarie disponibili per la vendita c) passività finanziarie d) passività finanziarie Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value Voce 110	161,5 1,0 108,4 52,1 99,3	(+) Dividendi non riconducibili a partecipazioni Voce 70 - Parziale	3,4
Risultato netto dell'attività di copertura Altri proventi/oneri di gestione	-82,0 -15,7	Risultato netto dell'attività di copertura Voce 90 Altri oneri/proventi di gestione Voce 220	-82,0 3.283,5	(-) Recupero spese bollo da clientela Voce 220 - Parziale	-344,2
Totale Ricavi	4.282,0		4.339,1		-257,2
Spese Amministrative	-2.402,5	Spese Amministrative	-3.175,2		
a) Spese per il personale	-1.610,5	a) Spese per il personale Voce 188a	-1.727,5	(+) Oneri di ristrutturazione Voce 188a - Parziale	117,0
b) Altre spese amministrative	-792,0	b) Altre spese amministrative Voce 188b	-1.447,7	(+) Versamento ai fondi DGSD e BRRD Voce 188b - Parziale	241,1
Rentifiche di valore nette su attività materiali ed immateriali	-218,8	Rentifiche/riprese di valore nette su attività Voce 200	-111,8	(+) Recupero spese bollo da clientela Voce 220 - Parziale	344,2
		Rentifiche/riprese di valore nette su attività Voce 210	-134,6	(+) Canone DTA	70,4
Totale Oneri operativi	-2.621,3		-3.421,6		27,6
Risultato Operativo Lordo	1.660,7		1.117,5		800,3
Rentifiche di valore nette per deterioramento di: a) crediti b) attività finanziarie e altre operazioni	-4.500,9 -4.467,0 -33,9	Rentifiche/riprese di valore nette per Voce 130 Voce 130a Voce 130b Voce 130d	-4.500,9 -4.467,0 -41,8 7,9		543,1
Risultato Operativo Netto	-2.840,2		-3.383,4		543,1
Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri Utili (Perdite) delle partecipazioni	44,4 11,8	Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri Voce 190 Voce 240	44,4 79,5	(-) Utili (Perdite) delle partecipazioni (Gruppo AXA) Voce 240 - Parziale	-67,7
Oneri di ristrutturazione / Oneri una tantum	-117,0	Oneri di ristrutturazione Voce 190	-117,0	(-) Oneri di ristrutturazione Voce 188a - Parziale	-117,0
Rischi e oneri connessi a SRF, DGS e schemi similari	-241,1	Rischi e oneri connessi a SRF, DGS e schemi similari Voce 270	-241,1	(-) Versamento ai fondi DGSD e BRRD Voce 188b - Parziale	-241,1
Canone DTA	-70,4	Canone DTA Voce 270	-70,4	(-) Canone DTA Voce 188b - Parziale	-70,4
Utile (Perdita) della operatività corrente al lordo delle imposte	-3.179,3		-3.226,3		46,9
Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente	-247	Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività Voce 200	-5,2	(-) Effetto economico allocazione costo di acquisizione	-15,5
Utile (Perdita) della operatività corrente al netto delle imposte	-3.200,0		-3.231,5		31,4
Utile (Perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte		Utile (Perdita) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte Voce 310	9,7		
Utile (Perdita) di esercizio	-3.200,0		-3.231,5		31,4
Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza di terzi	9,7	Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza di terzi Voce 330	9,7		
Utile (Perdita) di esercizio ante PPA di pertinenza della Capogruppo	-3.209,7		-3.241,2		31,4
Effetti economici netti della "Purchase Price Allocation"	-31,4		-31,4	(-) Effetto economico allocazione costo di acquisizione	-31,4
Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza della Capogruppo	-3.241,1		-3.241,2	Totale Riclassifiche	0,0

**Raccordo Stato Patrimoniale riclassificato e relativo prospetto contabile**

Voci dello schema di Stato Patrimoniale - Attivo	31/12/17	31/12/16	Voci dello Stato Patrimoniale riclassificato - Attivo
	4.092,3	1.084,5	Cassa e disponibilità liquide
Voce 10 – Cassa e disponibilità liquide	4.092,3	1.084,5	
	86.456,3	106.692,7	Crediti :
Voce 70 – Crediti verso clientela	86.456,3	106.692,7	a) Crediti verso Clientela
	9.966,2	8.936,2	b) Crediti verso Banche
Voce 60 – Crediti verso banche	9.966,2	8.936,2	
	24.168,4	25.929,3	Attività finanziarie negoziabili
Voce 20 – Attività finanziarie detenute per la negoziazione	8.718,0	9.266,2	
Voce 40 – Attività finanziarie disponibili per la vendita	15.450,4	16.663,1	
	1.034,6	1.031,7	Partecipazioni
Voce 100 – Partecipazioni	1.034,6	1.031,7	
	2.854,2	2.942,9	Attività materiali e immateriali
Voce 120 – Attività materiali	2.571,0	2.597,4	
Voce 130 – Attività immateriali	283,2	345,5	
	10.582,2	6.561,2	Altre attività
Voce 80 – Derivati di copertura	156,5	327,3	
Voce 90 – Adeguamento di valore delle attività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	57,3	113,3	
Voce 140 – Attività fiscali	3.815,3	4.147,5	
Voce 150 – Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione	4.595,1	60,7	
Voce 160 – Altre attività	1.958,0	1.912,4	
Totale dell'attivo	139.154,2	153.178,5	Totale dell'Attivo

Voci dello schema di Stato Patrimoniale - Passivo	31/12/17	31/12/16	Voci dello Stato Patrimoniale riclassificato - Passivo
			Debiti
	97.801,8	104.573,5	a) Debiti verso Clientela e titoli
Voce 20 – Debiti verso clientela	77.014,2	80.702,8	
Voce 30 – Titoli in circolazione	20.461,3	22.347,5	
Voce 50 – Passività finanziarie valutate al fair value	326,3	1.523,2	
	21.084,9	31.469,1	b) Debiti verso Banche
Voce 10 – Debiti verso banche	21.084,9	31.469,1	
	4.476,9	4.971,8	Passività finanziarie di negoziazione
Voce 40 – Passività finanziarie di negoziazione	4.476,9	4.971,8	
			Fondi a destinazione specifica
Voce 110 – Trattamento di fine rapporto del personale	199,5	252,9	a) Fondo trattato di fine rapporto di lavoro sub.
Voce 120 Fondi per rischi e oneri - a) quiescenza e obblighi simili	50,1	53,6	b) Fondi di quiescenza
Voce 120 Fondi per rischi e oneri - b) altri fondi	1.088,4	1.054,5	c) Altri fondi
	4.021,2	4.342,7	Altre voci del passivo
Voce 60 – Derivati di copertura	691,4	1.018,3	
Voce 70 – Adeguamento di valore delle passività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	(0,8)	-	
Voce 80 – Passività fiscali	58,6	75,3	
Voce 90 – Passività associate ad attività in via di dismissione	-	10,4	
Voce 100 – Altre passività	3.272,0	3.238,7	
	10.429,1	6.425,5	Patrimonio netto di Gruppo
Voce 140 – Riserve da valutazione	51,7	47,3	a) Riserve da valutazione
Voce 170 – Riserve	3.864,8	2.253,6	d) Riserve
Voce 180 – Sovrapprezzi di emissione	-	-	e) Sovrapprezzi di emissione
Voce 190 – Capitale	10.328,6	7.365,7	f) Capitale
Voce 200 – Azioni proprie (-)	(313,7)	-	g) Azioni proprie (-)
Voce 220 – Utile (Perdita) di esercizio (+/-)	(3.502,3)	(3.241,1)	h) Utile (Perdita) di esercizio
	2,3	34,9	Patrimonio di pertinenza terzi
Voce 210 – Patrimonio di pertinenza di terzi (+/-)	2,3	34,9	
Totale del passivo e del patrimonio netto	139.154,2	153.178,5	Totale del Passivo e del Patrimonio netto



SCHEMI DEL BILANCIO CONSOLIDATO

<i>Stato patrimoniale consolidato</i>	<i>131</i>
<i>Conto economico consolidato.....</i>	<i>133</i>
<i>Prospetto della redditività consolidata complessiva.....</i>	<i>134</i>
<i>Prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato – esercizio 2017.....</i>	<i>135</i>
<i>Prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato – esercizio 2016.....</i>	<i>138</i>
<i>Rendiconto finanziario consolidato – metodo indiretto</i>	<i>140</i>





Stato patrimoniale consolidato

Voci dell'attivo	31 12 2017	31 12 2016
10 Cassa e disponibilità liquide	4.092.307	1.084.510
20 Attività finanziarie detenute per la negoziazione	8.717.994	9.266.150
40 Attività finanziarie disponibili per la vendita	15.450.436	16.663.117
60 Crediti verso banche	9.966.212	8.936.239
70 Crediti verso clientela	86.456.407	106.692.711
80 Derivati di copertura	156.485	327.349
90 Adeguamento di valore delle attività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	57.346	113.300
100 Partecipazioni	1.034.644	1.031.678
120 Attività materiali	2.571.012	2.597.434
130 Attività immateriali	283.235	345.513
<i>di cui: avviamento</i>	<i>7.900</i>	<i>7.900</i>
140 Attività fiscali	3.815.294	4.147.512
<i>a) correnti</i>	<i>878.511</i>	<i>850.737</i>
<i>b) anticipate</i>	<i>2.936.783</i>	<i>3.296.775</i>
<i>di cui alla L. 214/2011</i>	<i>1.313.058</i>	<i>2.367.240</i>
150 Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione	4.595.135	60.684
160 Altre attività	1.957.685	1.912.269
Totale dell'attivo	139.154.192	153.178.466

*segue*: Stato patrimoniale consolidato

Voci del passivo e del patrimonio netto	31 12 2017	31 12 2016
10 Debiti verso banche	21.084.916	31.469.061
20 Debiti verso clientela	77.014.177	80.702.762
30 Titoli in circolazione	20.461.300	22.347.465
40 Passività finanziarie di negoziazione	4.476.907	4.971.802
50 Passività finanziarie valutate al fair value	326.279	1.523.223
60 Derivati di copertura	691.368	1.018.291
70 Adeguamento di valore delle passività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)	(788)	-
80 Passività fiscali	58.633	75.342
<i>a) correnti</i>	<i>1.255</i>	<i>5.292</i>
<i>b) differite</i>	<i>57.378</i>	<i>70.050</i>
90 Passività associate ad attività in via di dismissione	-	10.402
100 Altre passività	3.272.036	3.238.931
110 Trattamento di fine rapporto del personale	199.498	252.858
120 Fondi per rischi e oneri:	1.138.492	1.108.054
<i>a) quiescenza e obblighi simili</i>	<i>50.129</i>	<i>53.582</i>
<i>b) altri fondi</i>	<i>1.088.363</i>	<i>1.054.472</i>
140 Riserve da valutazione	51.705	47.251
170 Riserve	3.864.821	2.253.601
190 Capitale	10.328.618	7.365.674
200 Azioni proprie (-)	(313.710)	-
210 Patrimonio di pertinenza di terzi (+/-)	2.279	34.859
220 Utile (Perdita) di esercizio (+/-)	(3.502.339)	(3.241.110)
Totale del passivo e del patrimonio netto	139.154.192	153.178.466



Conto economico consolidato

Voci	31 12 2017	31 12 2016
10 Interessi attivi e proventi assimilati	2.703.491	3.317.233
20 Interessi passivi e oneri assimilati	(927.575)	(1.315.216)
30 Margine di interesse	1.775.916	2.002.017
40 Commissioni attive	1.907.271	2.132.321
50 Commissioni passive	(343.588)	(292.965)
60 Commissioni nette	1.563.683	1.839.356
70 Dividendi e proventi simili	15.320	13.506
80 Risultato netto dell'attività di negoziazione	(6.010)	177.045
90 Risultato netto dell'attività di copertura	(3.735)	(81.952)
100 Utile (perdita) da cessione o riacquisto di:	577.959	161.501
<i>a) crediti</i>	<i>1.400</i>	<i>1.003</i>
<i>b) attività finanziarie disponibili per la vendita</i>	<i>75.786</i>	<i>108.382</i>
<i>d) passività finanziarie</i>	<i>500.773</i>	<i>52.116</i>
110 Risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value	(3.358)	99.322
120 Margine di intermediazione	3.919.775	4.210.795
130 Rettifiche/Riprese di valore nette per deterioramento di:	(5.459.986)	(4.500.890)
<i>a) crediti</i>	<i>(5.323.687)</i>	<i>(4.467.024)</i>
<i>b) attività finanziarie disponibili per la vendita</i>	<i>(93.082)</i>	<i>(41.762)</i>
<i>d) altre operazioni finanziarie</i>	<i>(43.217)</i>	<i>7.896</i>
140 Risultato netto della gestione finanziaria	(1.540.211)	(290.095)
180 Spese amministrative:	(3.083.001)	(3.175.247)
<i>a) spese per il personale</i>	<i>(1.857.161)</i>	<i>(1.727.543)</i>
<i>b) altre spese amministrative</i>	<i>(1.225.840)</i>	<i>(1.447.704)</i>
190 Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri	(232.884)	44.428
200 Rettifiche/Riprese di valore nette su attività materiali	(133.135)	(111.822)
210 Rettifiche/Riprese di valore nette su attività immateriali	(156.130)	(134.630)
220 Altri oneri/proventi di gestione	311.879	328.533
230 Costi operativi	(3.293.271)	(3.048.738)
240 Utili (Perdite) delle partecipazioni	77.904	79.453
270 Utili (Perdite) da cessione di investimenti	531.181	33.195
280 Utile (Perdita) della operatività corrente al lordo delle imposte	(4.224.397)	(3.226.185)
290 Imposte sul reddito di esercizio dell'operatività corrente	722.152	(5.187)
300 Utile (Perdita) della operatività corrente al netto delle imposte	(3.502.245)	(3.231.372)
320 Utile (Perdita) di esercizio	(3.502.245)	(3.231.372)
330 Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza di terzi	94	9.738
340 Utile (Perdita) di esercizio di pertinenza della Capogruppo	(3.502.339)	(3.241.110)
	31 12 2017	31 12 2016
Utile (Perdita) per azione base	(7,299)	(110,545)
<i>Dell'operatività corrente</i>	<i>(7,299)</i>	<i>(110,545)</i>
Utile (Perdita) per azione diluito	(7,299)	(110,545)
<i>Dell'operatività corrente</i>	<i>(7,299)</i>	<i>(110,545)</i>

**Prospetto della redditività consolidata complessiva**

Voci	31 12 2017	31 12 2016
10 Utile (Perdita) di esercizio	(3.502.245)	(3.231.372)
Altre componenti reddituali al netto delle imposte senza rigiro a conto economico	(115.168)	(8.868)
40 Utili (Perdite) attuariali sui piani e benefici definiti	3.666	(8.234)
50 Attività non correnti in via di dismissione	83	(83)
60 Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto	227	(551)
65 Passività finanziarie designate al fair value con impatto a conto economico (variazioni del proprio merito creditizio)	(119.144)	-
Altre componenti reddituali al netto delle imposte con rigiro a conto economico	(28.462)	77.943
80 Differenze di cambio	(6.043)	1.364
90 Copertura dei flussi finanziari	26.165	110.202
100 Attività finanziarie disponibili per la vendita	24.446	(137.075)
110 Attività non correnti in via di dismissione	(15.430)	(4.107)
120 Quota delle riserve da valutazione delle partecipazioni valutate a patrimonio netto	(57.600)	107.559
130 Totale altre componenti reddituali al netto delle imposte	(143.630)	69.075
140 Redditività complessiva (Voce 10 + 130)	(3.645.875)	(3.162.297)
150 Redditività consolidata complessiva di pertinenza di terzi	94	9.745
160 Redditività complessiva consolidata di pertinenza della Capogruppo	(3.645.969)	(3.172.042)