

**LINEE GUIDA  
STRATEGICHE 2019-2023**

**MEDIOBANCA  
SPECIALIZED FINANCIAL PLAYER  
DISTINTIVO E SOSTENIBILE**

12 novembre 2019



**MEDIOBANCA**

# AGENDA

## Sezione 1. Obiettivi di Gruppo

## Sezione 2. Obiettivi divisionali

- 2.1 Wealth Management
- 2.2 Consumer Banking
- 2.3 Corporate & Investment Banking
- 2.4 Principal Investing
- 2.5 Holding Functions

## Sezione 3. Sintesi obiettivi di Gruppo

## Allegati

Scenario macro

Glossario



MEDIOBANCA

# MEDIOBANCA

## UNA STORIA DI COERENZA E SOSTENIBILITÀ

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

Nel corso del percorso di crescita e trasformazione  
**il Gruppo Mediobanca è diventato un operatore finanziario specializzato**  
caratterizzato da un profilo di valore e distintività nel panorama finanziario europeo  
grazie a un processo virtuoso e responsabile di creazione di valore

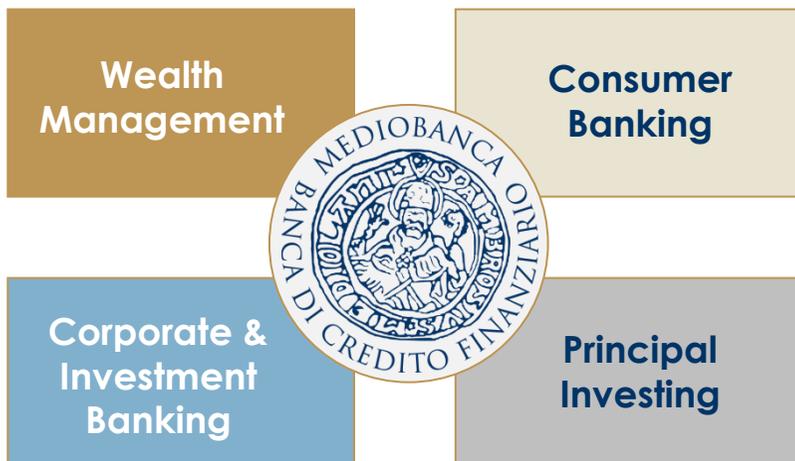
**Nei prossimi 4 anni il Gruppo creerà ulteriore crescita**  
in termini di ricavi, utili, capitale, redditività e remunerazione di tutti gli stakeholder  
trasformando in opportunità le difficoltà insite nell'attuale scenario macroeconomico

**Una crescita robusta e sostenibile**  
spingerà Mediobanca ancora più in alto nella Mappa del Valore a livello europeo

# MEDIOBANCA: GRUPPO FINANZIARIO DIVERSIFICATO...

Obiettivi di Gruppo

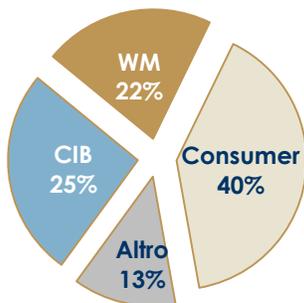
Sezione 1



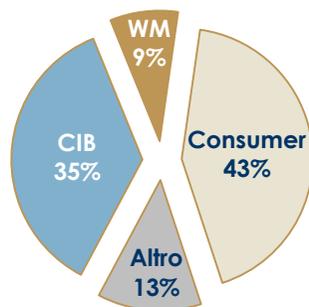
## Dati finanziari di sintesi<sup>1</sup>

Ricavi:	€2,5mld	TFA:	€61mld
Risultato netto:	€823mln	Impieghi:	€44mld
ROTE adj:	10%	Att.det. lorde/impieghi	3,9%
Indice C/I:	46%	DPS:	€0,47
N. dipendenti:	4,8k	Payout:	50%
CET1 phase in:	14,1%	Impieghi/provvista:	86%
Totale attivo:	€78mld	Capitalizzazione: <sup>2</sup>	€9,0mld

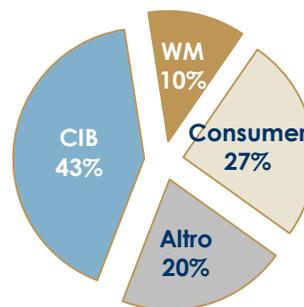
### Ricavi



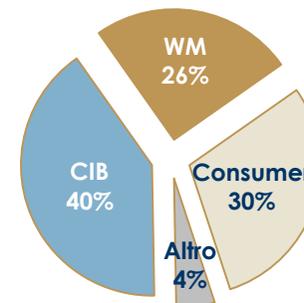
### Margine operativo



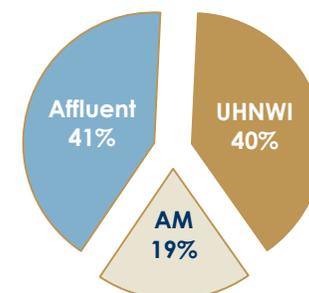
### RWA



### Impieghi



### TFA



# ...CON UN MODELLO DI BUSINESS INTEGRATO...

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1



# ... CAPACE DI CRESCERE E RAGGIUNGERE I PROPRI OBIETTIVI ...

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

Negli ultimi 3 anni abbiamo ampliato e ridisegnato il profilo del Gruppo ...

## Crescita delle attività fruttifere:

TFA +25%<sup>1</sup>, AUM +31%<sup>1</sup>,  
impieghi +9%<sup>1</sup>, provvista +3%<sup>1</sup>

**Rafforzamento posizionamento strategico, investendo in persone (dipendenti +6%<sup>1</sup>) e distribuzione, anche con M&A**

**Crescita ricavi (+7%<sup>1</sup>), utili (EPS adj. +13%<sup>1</sup>), e dividendi (DPS +20%<sup>1</sup>)**

**Crescita della redditività di Gruppo e bancaria<sup>2</sup>: ROTE @10% (+3pp in 3anni)**

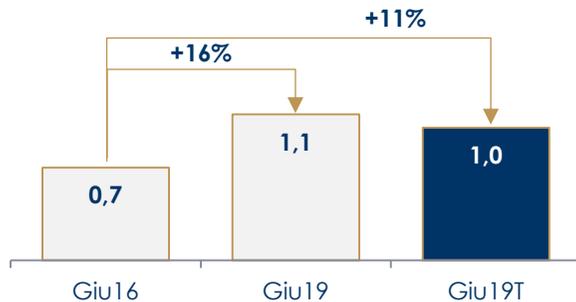
**Base costi e qualità dell'attivo ottimizzate**  
Indice costi/ricavi @46%,  
attività deteriorate lorde/impieghi lordi <4%

**Significativa creazione di capitale €1,1mld di dividendi distribuiti raddoppiati rispetto al triennio precedente**

... centrando gli obietti del piano triennale 2016/2019

**Crescita del margine operativo superiore agli obiettivi, ...**

(€mld, 3Y CAGR)

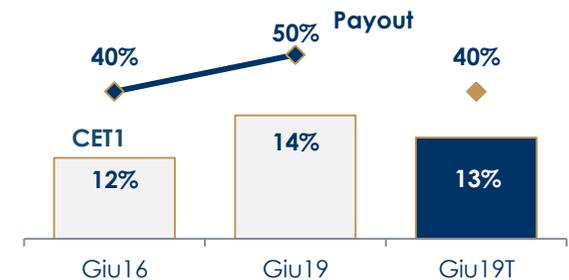


**... così come per la redditività, ...**

ROTE (%)



**...la creazione di capitale e la remunerazione degli azionisti**

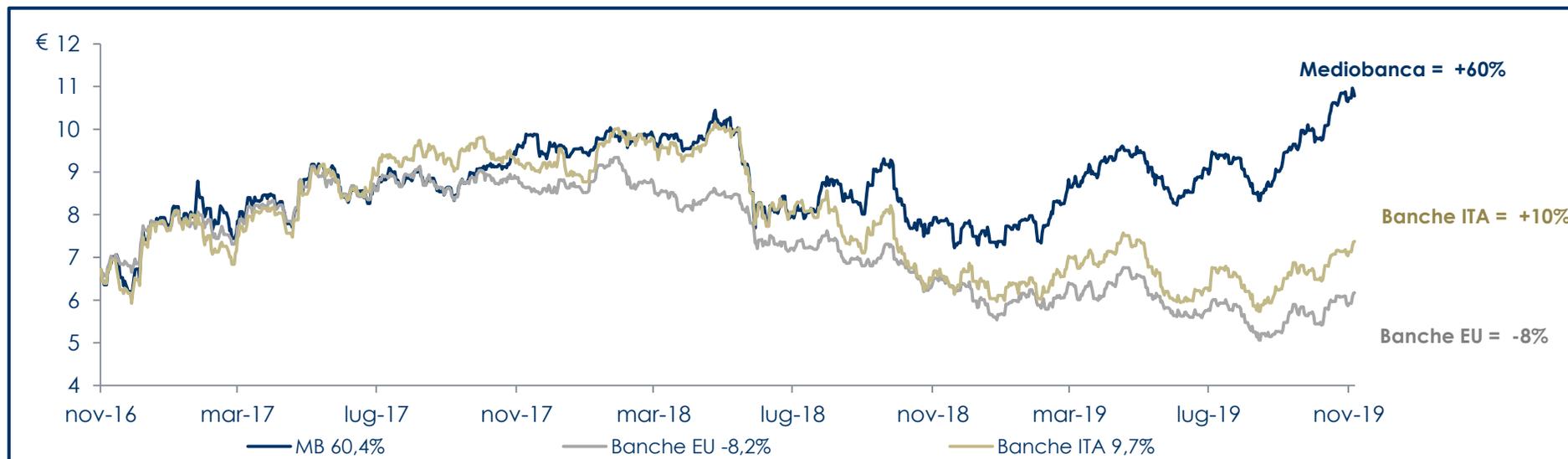


# ...CON RISULTATI FINANZIARI E PERFORMANCE DI MERCATO SUPERIORI AL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

Risultati ultimi 3 anni	MEDIOBANCA	BANCHE ITALIANE media	BANCHE EUROPEE media
Ricavi (3Y CAGR <sup>1)</sup> )	+7%	0%	-1%
Margine di interesse / commissioni (3Y CAGR <sup>1)</sup> )	+5% / +11%	0% / +1%	-3% / +2%
Margine op. al netto del rischio (3Y CAGR <sup>1)</sup> )	+13%	+6%	+9%
Impieghi (3Y CAGR <sup>1)</sup> )	+9%	+3%	0%
Dipendenti (3Y CAGR <sup>1)</sup> )	+6%	-3%	-1%
ROTE <sup>2</sup>	10%	7%	8%
Indice costi/ricavi <sup>2</sup>	46%	62%	67%
Indice attività deteriorate lorde <sup>2</sup>	3,9%	7,7%	3,0%



7

1) 3YCAGR: giugno 16/19 Mediobanca, dicembre 16/18 società comparabili

2) Giugno 19 per Mediobanca, dicembre 18 società comparabili

Fonte per le banche ITA e EU: ROTE da MB Securities, altri dati dai risultati annuali pubblicati. Dipendenti: Banca d'Italia



MEDIOBANCA

# ...GRAZIE A DNA, CULTURA E POSIZIONAMENTO DISTINTIVI...

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

## CdA e management stabili negli ultimi 15 anni

Profonda conoscenza del contesto di business

Possibilità di lanciare e sviluppare iniziative nel medio/lungo termine

Severa valutazione dei rischi parte del DNA di MB

## Approccio responsabile al business

Marchio affermato

Gruppo contraddistinto da reputazione, affidabilità e qualità

Modello organizzativo attrattivo per i talenti

## Specializzazione e Innovazione

Private-Investment Bank di riferimento per gli imprenditori italiani

Attività di credito al consumo tra le più redditizie

Prima banca human-digital

## Solido posizionamento in business trainati da trend di lungo periodo

Investment bank leader nel Sud Europa

Tra i primi 3 operatori nel credito al consumo in Italia

Operatore distintivo nel WM

## Elevata generazione di capitale, solida qualità dell'attivo

CET1@14%

Ultimo aumento di capitale nel 1998

Qualità dell'attivo senza pari

Base costi sotto controllo

## Limitata esposizione alla situazione macro italiana e alla regolamentazione

Bassa esposizione a spread e TdS italiani

Bassa sensibilità del MdI a movimenti di tassi e GDP

Crescita impieghi/TFA solida nei diversi cicli economici

## Governance in progressiva evoluzione

Flottante al 100%, investitori istituzionali al 75%

Qualità del CdA in costante miglioramento/evoluzione per numero, mix di competenze, indipendenza

## ESG dai principi alla pratica

Organizzazione e persone pienamente coinvolte dalla CSR

Politica di remunerazione allineata agli interessi degli stakeholder

# ...E AD UN'EFFICACE CIRCOLO VIRTUOSO DI CREAZIONE DEL VALORE

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1



# PRINCIPALI TENDENZE

## MACRO, RIVOLUZIONE TECNOLOGICA, REGOLAMENTAZIONE PIÙ STRINGENTE, SVILUPPO DI ESG

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

### EVOLUZIONE DELLO SCENARIO

### REQUISITI PER GUADAGNARE SUCCESSO COMPETITIVO

#### MACRO SFAVOREVOLE

- ◆ Tassi di interesse negativi nel lungo termine
- ◆ Bassa crescita GDP

- ◆ **Solido posizionamento** nei businesses/paesi strategici
- ◆ Elevata **efficienza di costo/capacità di selezionare i rischi**

#### IMPATTO RIVOLUZIONE TECNOLOGICA

- ◆ Evoluzione abitudini dei consumatori
- ◆ Crescente rilevanza dei Fintech

- ◆ **Trasformazione della distribuzione:** più digitale e mobile in tutti i segmenti ,distribuzione guidata dalla forza vendite specializzata e di qualità
- ◆ Ampio ricorso a **Advance Data** e **Intelligenza Artificiale**

#### QUADRO NORMATIVO PIU' SEVERO

- ◆ Requisiti di capitale crescenti
- ◆ Aumento protezione dei consumatori

- ◆ **Elevati livelli di capitale e di qualità degli attivi**
- ◆ Trasparenza e correttezza nel **prezzare i prodotti**
- ◆ **No rischi reputazionali/di condotta**

#### SVILUPPO ESG

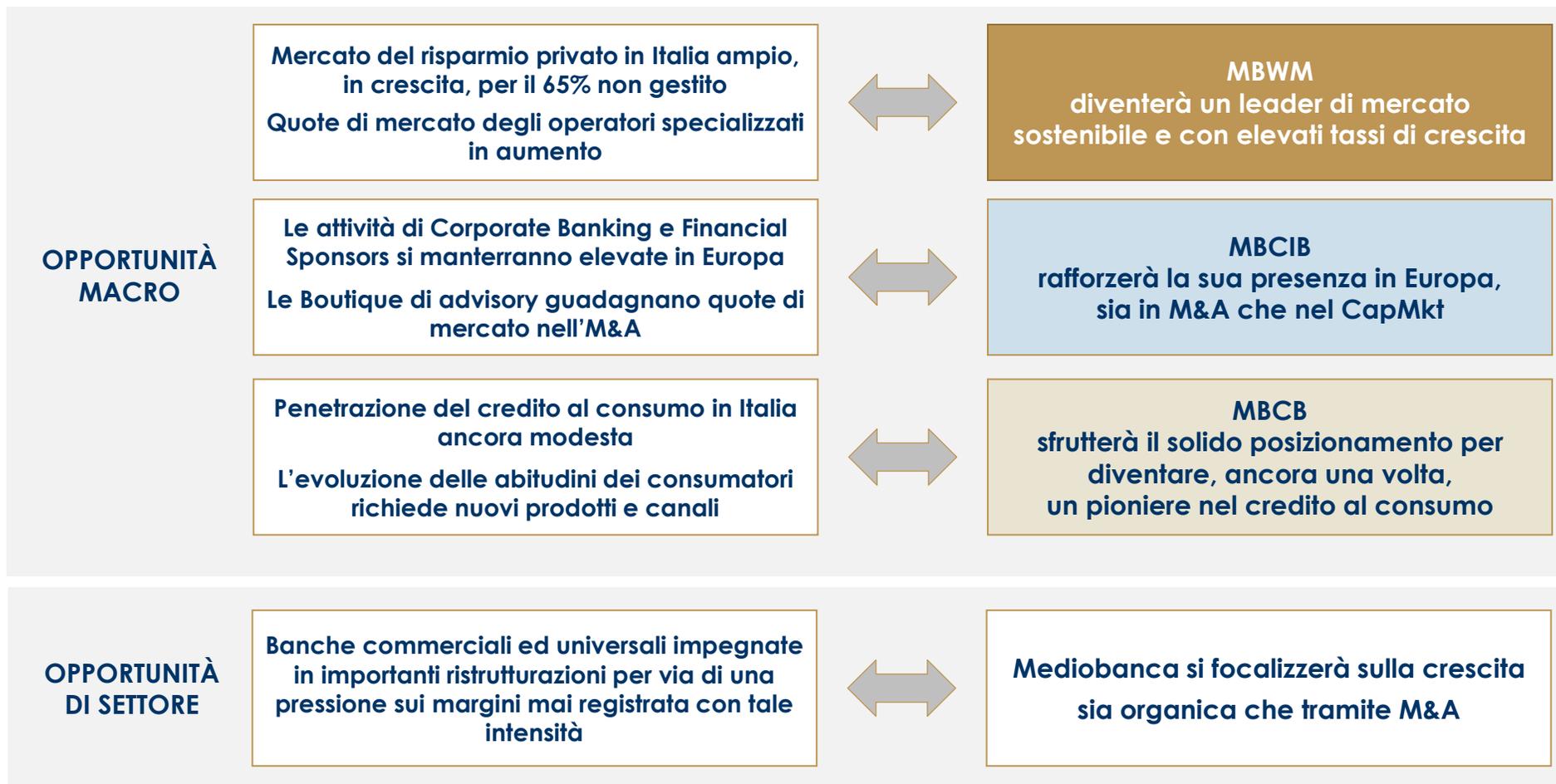
- ◆ Sviluppo significativo della sostenibilità (SRI)
- ◆ Attrattività/mantenimento dei talenti
- ◆ Stringenti criteri di Governance

- ◆ **Sostenibilità:** nuova metrica di valutazione per l'equity
- ◆ Politiche ESG determinanti per indirizzare **investimenti e lo sviluppo di nuovi prodotti**
- ◆ Modello di business sostenibile a favore di tutti gli stakeholder e per lo **sviluppo nel lungo termine**

# GRUPPO MEDIOBANCA: MODELLO DI BUSINESS ADATTO A TRASFORMARE LE DIFFICOLTÀ IN OPPORTUNITÀ

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1



# OBIETTIVO 2019-23: AFFERMARE LA DISTINTIVITÀ DEL GRUPPO MEDIOBANCA QUANTO A CRESCITA, QUALITÀ, SOSTENIBILITÀ

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

Il nostro Piano 2019-23 mira ad affinare ulteriormente l'efficacia del nostro modello di business allo scopo di affermare Mediobanca come un operatore che, nel panorama finanziario europeo, si distingue per crescita, qualità e sostenibilità  
ambendo ad una valutazione coerente all'essere un gruppo finanziario specializzato

**NEL PROSSIMO QUADRIENNIO MEDIOBANCA SI DISTINGUERÀ PER**

**MODELLO D'IMPRESA  
DISTINTIVO**

capace di

**VOLGERE IN OPPORTUNITÀ UNO  
SCENARIO MACRO SFIDANTE**

**CAPACITÀ DI CRESCITA**

di

**POSIZIONAMENTO, MARCHIO,  
RICAVI, CAPITALE E UTILE**

**CREAZIONE DI VALORE**

attraverso

**UNA REMUNERAZIONE DI TUTTI GLI  
STAKEHOLDER SUPERIORE ALLA MEDIA**

**GRAZIE A**

**SOLIDO POSIZIONAMENTO &  
DIVERSIFICAZIONE**

e

**CULTURA & SOSTENIBILITÀ**

**INTERESSANTI OPPORTUNITÀ  
DI MERCATO**

e

**IMPORTANTI INVESTIMENTI  
in persone, innovazione e distribuzione**

**CICLO VIRTUOSO DI CREAZIONE DI  
VALORE**

e

**GESTIONE DEI TALENTI E DEL  
CAPITALE**

# ATTRAVERSO INVESTIMENTI IN PERSONE E INNOVAZIONE... PER FAVORIRE LA CRESCITA DEL BUSINESS

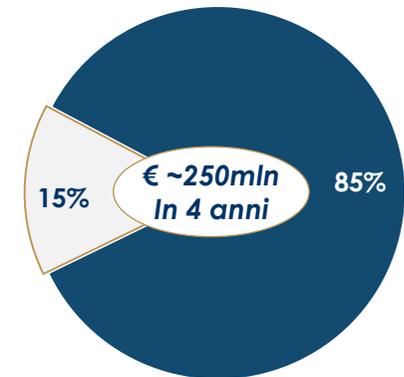
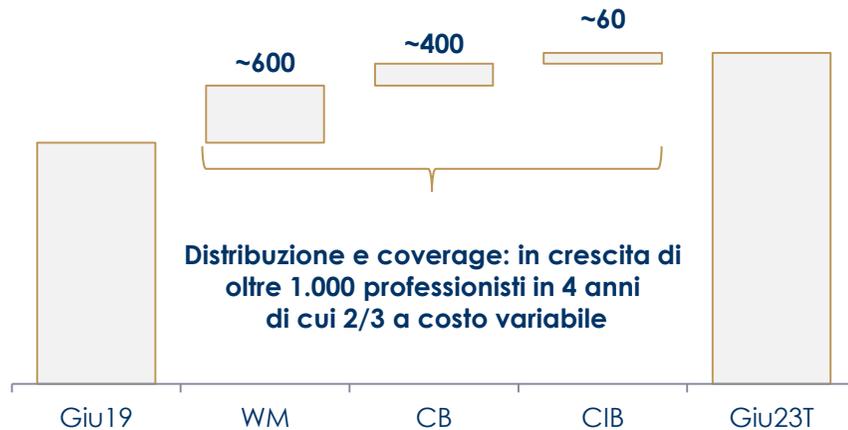
Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

In assenza di necessità di ristrutturazioni/razionalizzazioni, mantenendo l'efficienza quale fondamento dell'organizzazione di impresa (indice costi/ricavi al 46%), nei prossimi quattro anni Mediobanca effettuerà importanti investimenti in persone e innovazione per perpetuare l'eccellenza tecnologica, in risposta all'evoluzione delle abitudini dei consumatori, migliorando l'esperienza degli utenti come principale strumento di crescita del business

Oltre 1.000 professionisti a potenziamento della distribuzione...

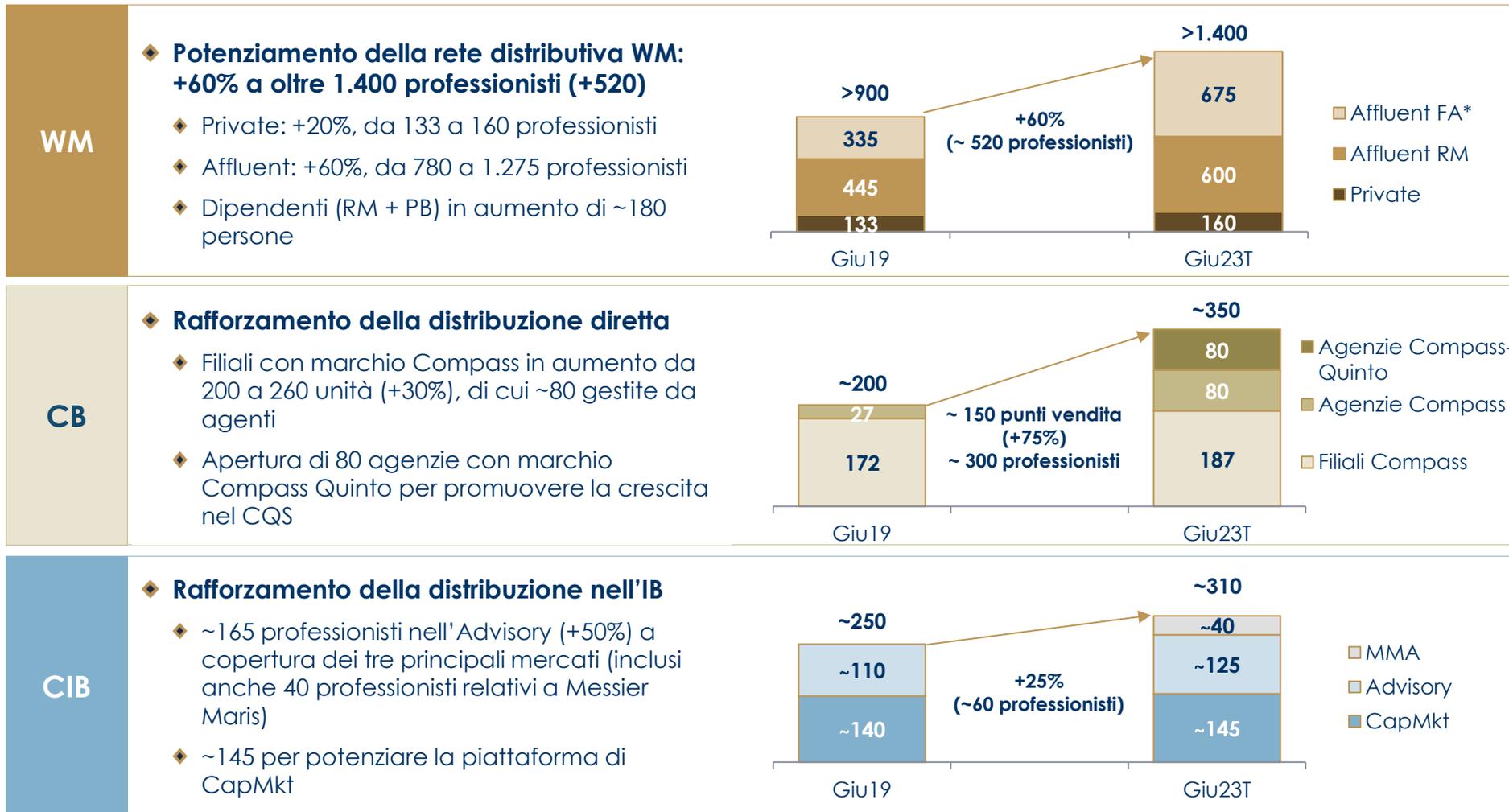
... e €250mln di investimenti in IT



# ...E CON IMPORTANTI INVESTIMENTI NELLA DISTRIBUZIONE... BENEFICIANDO DELLE ECONOMIE DI SCALA E MIGLIORANDO L'EFFICIENZA

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1



# ..CONSEGUIREMO CRESCITA NEGLI ATTIVI E NEI RICAVI... IN PARTICOLARE QUELLI A MINIMO ASSORBIMENTO DI CAPITALE

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

**Crescita delle TFA,  
con miglioramento nel mix**

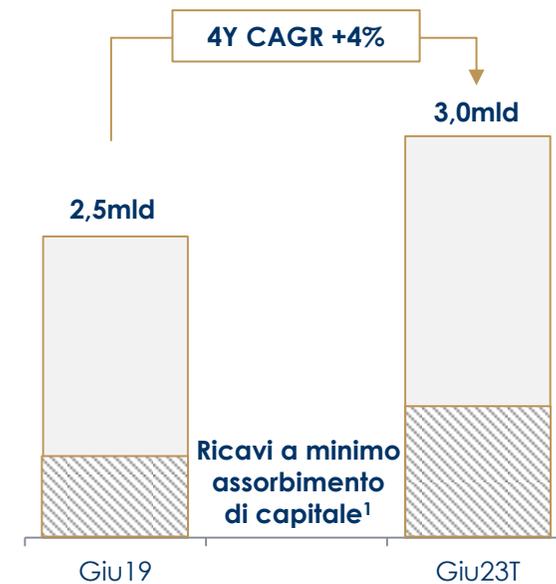
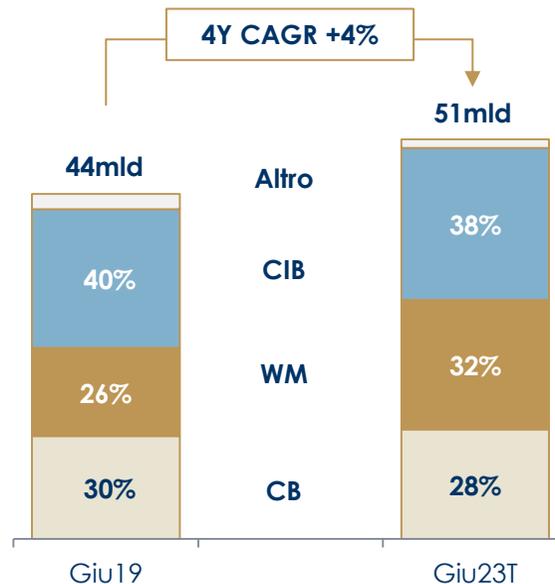
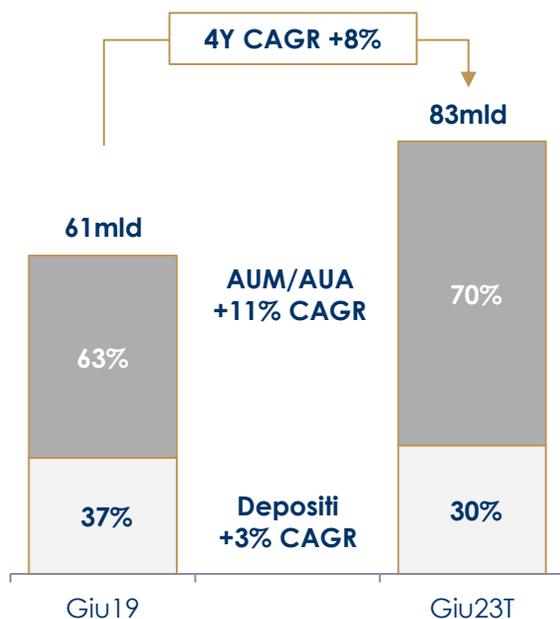
**Crescita del libro impieghi,  
sostenuta in particolare dal WM**

**Crescita dei ricavi,  
con ricavi a minimo assorbimento di  
capitali<sup>1</sup> in aumento del 40%**

€mld, %

€mld, %

€mld, %



1) Ricavi a basso assorbimento di capitale: WM + CIB (esclusi margini di interesse e commissioni relative ai finanziamenti)

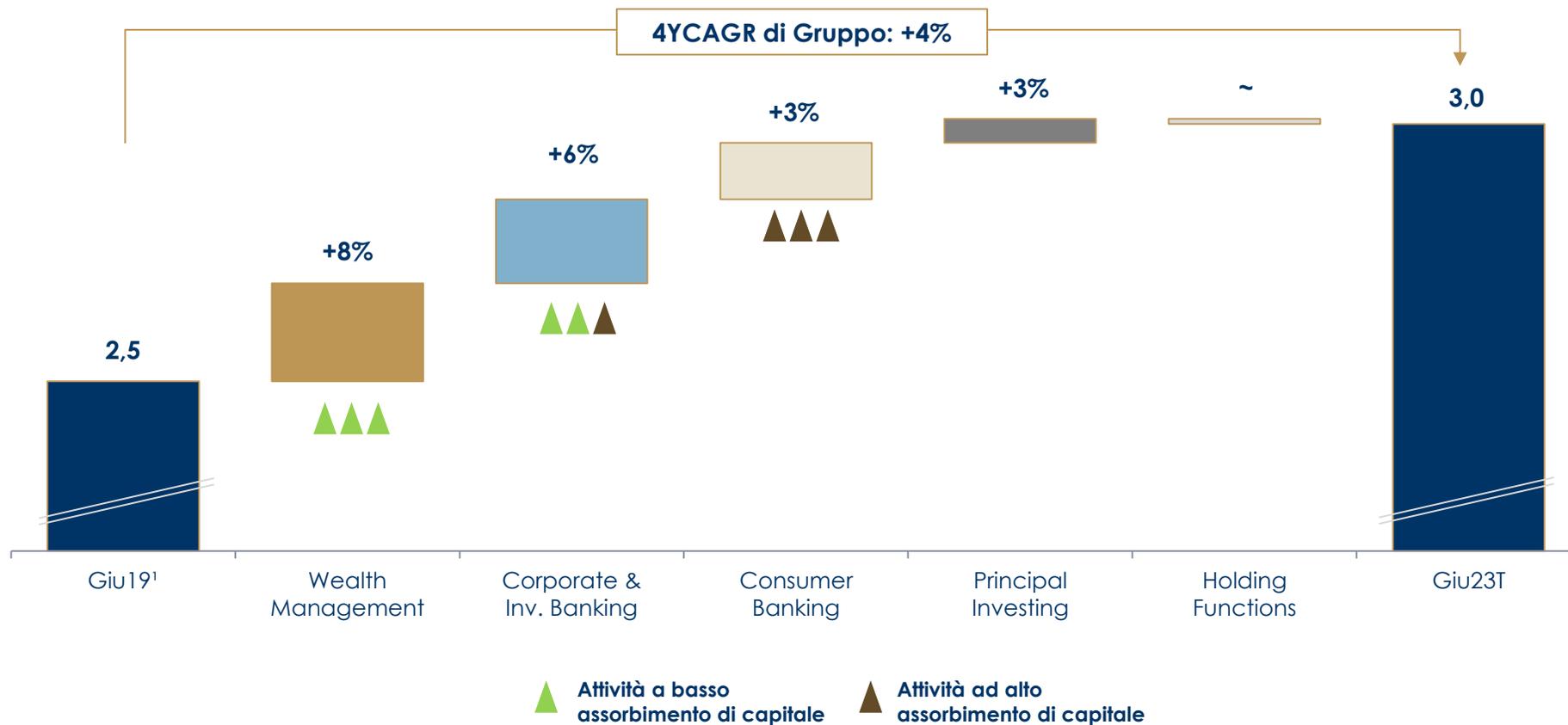
# ...CON RICAVI IN CRESCITA IN TUTTE LE DIVISIONI

## RISCHIO DI EXECUTION MITIGATO DALLA DIVERSIFICAZIONE

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

Trend dei ricavi (€mld, 4YCAGR %)



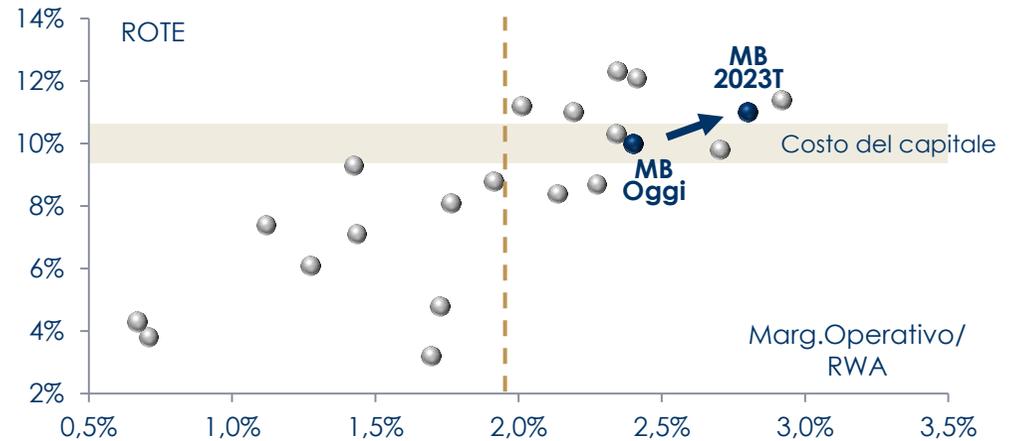
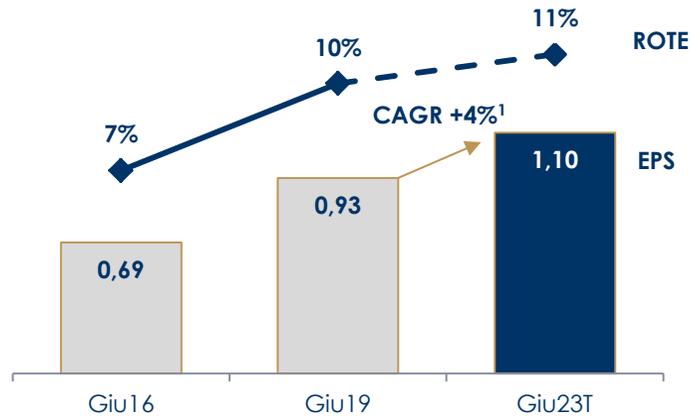
# CONSEGUIREMO CRESCITA NEGLI UTILI E NELLA REDDITIVITÀ...

ROTE 11% - EPS +4%<sup>1</sup>

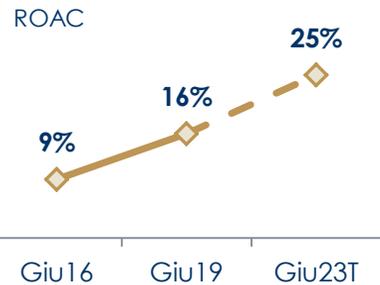
Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

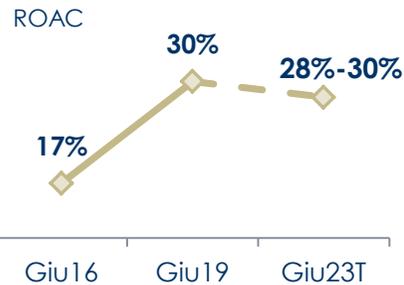
L'aumento della redditività di Gruppo migliora il posizionamento di Mediobanca nella Mappa del Valore



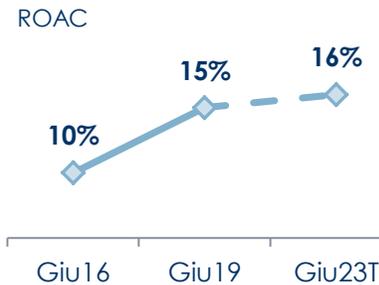
## WEALTH MANAGEMENT



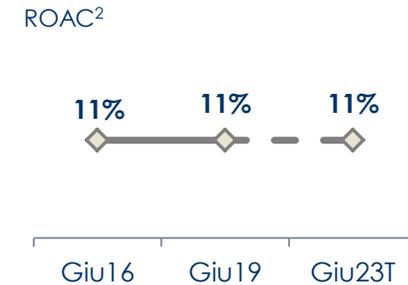
## CONSUMER BANKING



## CORP. & INVEST. BANKING



## PRINCIPAL INVESTING



1) 4Y CAGR, include la cancellazione delle azioni proprie  
2) ROAC fully loaded, escludendo il Danish Compromise (prorogato fino a dicembre 2024)



# ...E UN'ELEVATA E CONTINUATIVA GENERAZIONE DI CAPITALE

135pb OGNI ANNO

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

**Elevata generazione di capitale: 135pb di CET1 generati in media ogni anno**

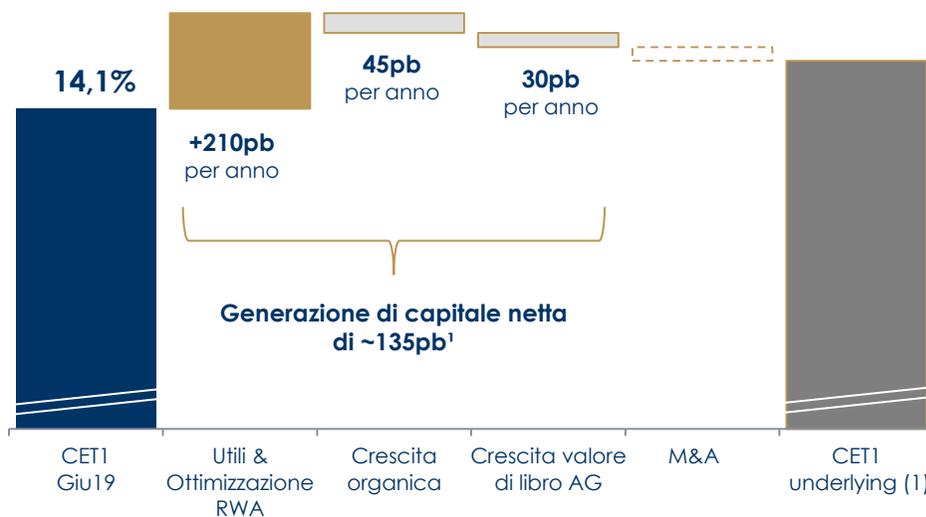
**Solida generazione di utili (ROTE@11%)**  
sostenuta da una robusta crescita organica

**Ottimizzazione degli RWA**  
attraverso efficienza più operativa che regolamentare

**Assenza di impatti regolamentari materiali**

## Evolution del CET1 ratio

(pb, media per anno, phase-in)



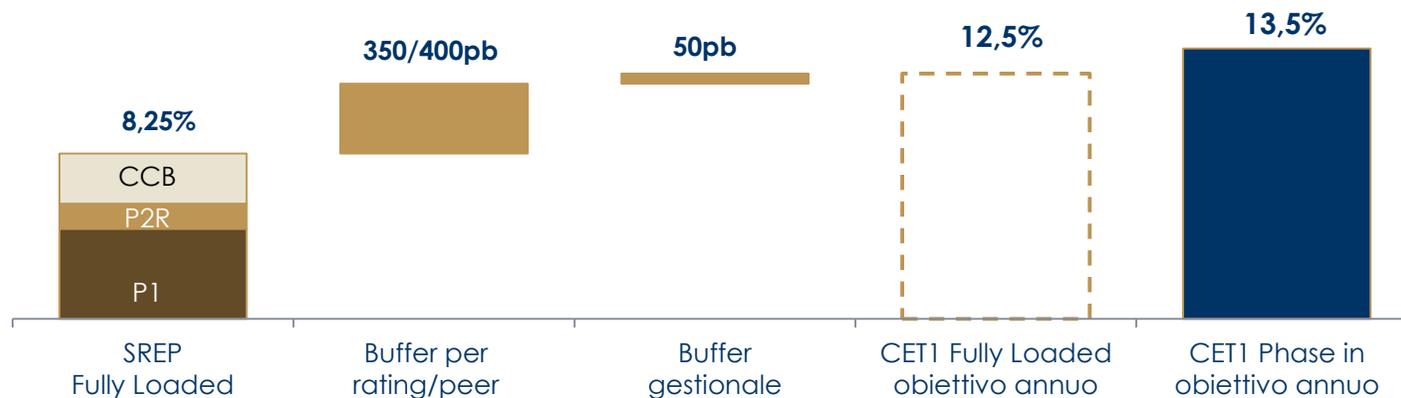
# CON UN MUTATO APPROCCIO NELLA GESTIONE DEL CAPITALE...

## INDICE DI CAPITALE AL 13,5% OGNI ANNO

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

### Un approccio strutturato agli indicatori di capitale



Abbiamo stabilito un obiettivo annuo di CET1 phase-in pari al 13,5%, adeguato a

Gestire in maniera efficiente  
il business, in particolare WM e CIB

Mantenere un adeguato rating,  
memori del nostro «zip code»

Mantenere la valutazione di un  
operatore europeo ben capitalizzato

# ...AUMENTEREMO LA REMUNERAZIONE DEGLI AZIONISTI...

DPS +28% e FINO A €2.5MLD DA DISTRIBUIRE (+50%) NEL PROSSIMO QUADRIENNIO

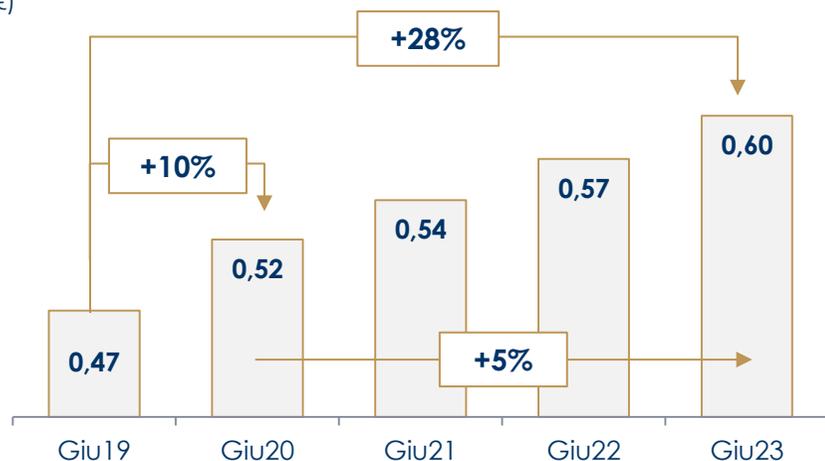
Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

## Politica di distribuzione<sup>1</sup>

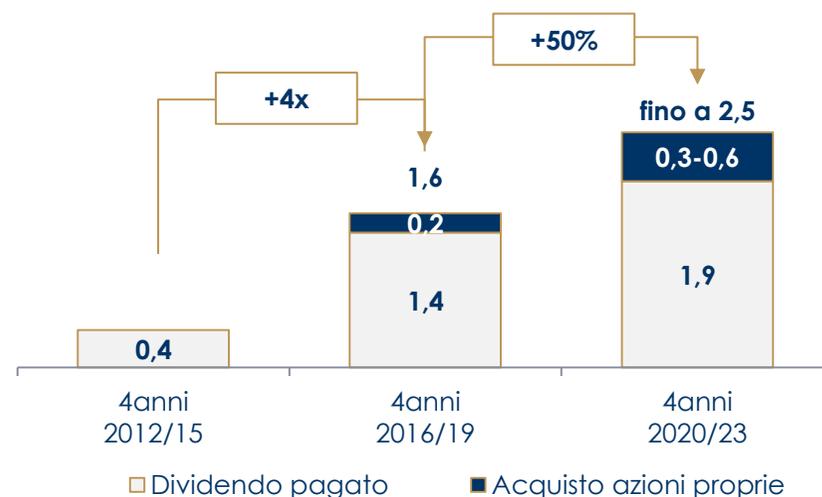
### Dividendo unitario

(€)



### Remunerazione complessiva agli azionisti

(€mld)



**€1,9mld di DIVIDENDI distribuiti nei prossimi 4 anni**

**DPS: +10% (a €0,52) nel 2020**

**successivamente**

**+5% ogni anno (a €0,6 per azione nel 2023)**

**Min.€0,3mld/Max.€0,6mld di RIACQUISTO di AZIONI PROPRIE con cancellazione in 4 anni**

**CET1 phase-in al 13,5% ogni anno**

**Ammontare annuo di acquisto di azioni proprie in funzione di eventuali M&A**

1) Il nuovo programma di riacquisto azioni proprie (tutte le azioni riacquistate verranno cancellate) è soggetto ad autorizzazione annuale da parte del Regolatore e dell'Assemblea di Mediobanca (da Ottobre 2020). La presente politica viene rivista in caso di CET1 phase-in inferiore al 13%

# ...CONTEMPLANDO RISORSE PER ULTERIORE M&A

## ACCELERAZIONE DELLA CRESCITA ORGANICA

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

### M&A

2015



Fondi di credito illiquido

**MBAM** primo passo verso il mondo degli asset alternativi

2016



Acquisito un perimetro selezionato delle attività italiane di Barclays, poi fuse in CheBanca!, raddoppiata per dimensioni

Passaggio decisivo di CB! da banca raccoglitrice di depositi ad asset gatherer nel **segmento Affluent**

2017



Acquisito il 50% di Banca Esperia, confluito nella nuova divisione di Mediobanca **Private Banking**



2018



Fondi quantitativi sistemati

Rafforzamento della piattaforma alternativa **MBAM**

2019



Primaria boutique di Advisory e M&A in Francia

Rafforzata la presenza di **MBCIB** in EU  
Significativo incremento delle attività a basso assorbimento di capitale

- ◆ **M&A come opzione per accelerare la crescita nei tre principali business**
- ◆ **Target:** preferenza per business a basso assorbimento di capitale, in linea con i principi cardine di Mediobanca quanto a cultura, etica, approccio imprenditoriale
- ◆ **Rispetto dei criteri di creazione di valore di Mediobanca**

# RAFFORZAMENTO DELLA CSR A BENEFICIO DI TUTTI GLI STAKEHOLDERS

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1

CSR ESTESA A LIVELLO DI CDA (competenze e strategie)

CSR INTEGRATA NEL PIANO, CON COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile)

CSR TARGETS INSERITI NEL PIANO DI REMUNERAZIONE A LUNGO TERMINE DEL TOP MANAGEMENT



Ore medie di formazione **+25%**, per potenziare le competenze di dipendenti



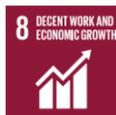
€4mln all'anno destinati a progetti con impatto sociale/ambientale positivo  
**MB Social Impact Fund: incremento degli AUM ≥ 20%**



~**50% di profili femminili** per le nuove assunzioni  
Per le promozioni interne **tutti i profili femminili idonei** saranno presi in considerazione



Emissione di «ESG bond»: €500mln  
**40% delle spese vs fornitori** valutate secondo criteri ESG  
**Customer satisfaction:**  
CheBanca! CSI<sup>1</sup> sui segmenti core<sup>2</sup> @73, NPS<sup>1</sup> @25  
Compass: CSI @85, NPS @55



**AM:** 100% dei nuovi investimenti selezionati utilizzando sia criteri ESG sia finanziari  
**€700mln da investire in PMI italiane d'eccellenza**  
**+30% dei prodotti ESG nel portafoglio dei clienti**



**Energia:** 92% da risorse rinnovabili, emissioni di CO<sub>2</sub> ridotte del 15%; auto ibride @90% della flotta MB  
RAM: emissione di un fondo «carbon neutral»  
**Mutui «green» di CheBanca! + 50%**

# RIASSUMENDO: I PRINCIPALI BENEFICI PER GLI AZIONISTI

Obiettivi di Gruppo

Sezione 1



**Modello d'impresa  
sempre più imperniato  
su attività a basso  
consumo di capitale  
generatrici di  
commissioni**

**Crescita dei ricavi in  
un contesto di  
mercato sfidante**

**Maggiore  
remunerazione agli  
azionisti**

**Aspirare ad una performance tra le migliori nel settore**

**Crescita dei ricavi  
+4% CAGR**

**Crescita degli utili  
+4% EPS CAGR<sup>1</sup>**

**Crescita della redditività  
ROTE @11%**

**Crescita della  
remunerazione agli  
azionisti  
Fino a €2,5mld**



# AGENDA

**Sezione 1. Obiettivi di Gruppo**

**Sezione 2. Obiettivi divisionali**

**2.1 Wealth Management**

**2.2 Consumer Banking**

**2.3 Corporate & Investment Banking**

**2.4 Principal Investing**

**2.5 Holding Functions**

**Sezione 3. Sintesi obiettivi di Gruppo**

**Allegati**

**Scenario macro**

**Glossario**



MEDIOBANCA

# MB WEALTH MANAGEMENT RAZIONALE E OPPORTUNITÀ

Obiettivi divisionali: Wealth Management

Sezione 2.1



## ◆ L'Italia è uno dei mercati europei più attrattivi per il risparmio gestito

- ◆ Ampi volumi: €4,4trn, di cui 1/3 Affluent (€3,5trn) ed il resto Private (€1,0trn)
- ◆ Largamente non gestito
- ◆ Necessità di un'offerta «qualificata»: gli operatori specializzati e «non-universali» stanno guadagnando quote di mercato

## ◆ MB è entrata in questo mercato e ora è focalizzata sulla crescita del WM con:

- ◆ Marchio e posizionamento altamente riconoscibili
- ◆ Sinergie di Gruppo
- ◆ Disponibilità di capitale da investire in acquisizioni

## ◆ Punti di forza del WM di Mediobanca:

- ◆ Affluent: offerta sostenibile, innovativa e strutturata con la prospettiva del cliente
- ◆ HNWI/UHNWI: leadership basata sulla proposizione del modello IB/PB
- ◆ AM: focus anche sul segmento dei prodotti illiquidi

## ◆ Vigoroso supporto del Gruppo per favorire il rafforzamento e la crescita del WM, sia con in modo organico che tramite M&A

# IN UN MERCATO ATTRATTIVO...

Obiettivi divisionali: Wealth Management

Sezione 2.1

TREND DI MERCATO E DI SETTORE

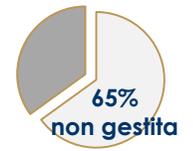
La ricchezza privata degli italiani è ampia e crescente



Affluent: il segmento più interessante per dimensione e marginalità

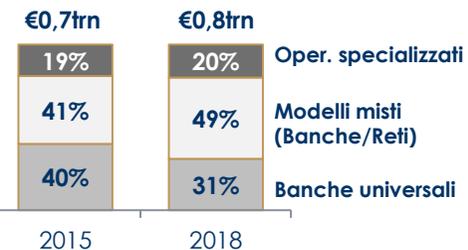


La maggior parte degli attivi ancora non gestita



Clientela sempre più familiare con la tecnologia

I modelli misti e gli operatori specializzati stanno guadagnando quote di mercato



Tassi di interesse stabilmente negativi per i prossimi 4 anni

Esigenze di protezione e al contempo rendimento anche con prodotti illiquidi

La nuova regolamentazione e i nuovi trend stanno ridisegnando il settore

MIFID2, protezione consumatori, IDD, digitalizzazione

# ... GRAZIE AD UN MODELLO UNICO EMERGONO OPPORTUNITÀ...

Obiettivi divisionali: Wealth Management

Sezione 2.1

AFFLUENT	<b>SOSTENIBILITÀ</b>	<b>INNOVAZIONE</b>	<b>DAL PUNTO DI VISTA DEL CLIENTE</b>
	Base clienti ampia Vero modello distributivo omni-canale, creato per raggiungere economie di scala Ricavi sostenibili e diversificati	Eccellenza digitale dall'inizio dell'attività	Semplice, efficiente, omni-canale per i servizi transazionali Completo, trasparente ad un costo equo per i servizi di investimento
	<b>UNICITÀ DEL MODELLO PRIVATE-INVESTMENT BANKING</b>	<b>ECCELLENTE BASE CLIENTI</b>	<b>INNOVAZIONE</b>
PRIVATE	Doppia copertura della clientela: IB/PB Soluzioni specializzate per imprenditori	Elevata concentrazione sulla clientela target HNWI/UHNWI	Punto di riferimento nel mercato private quanto ad opportunità di investimento

# ...CHE IN TRE ANNI CI HANNO PERMESSO DI AFFERMARCI COME UN OPERATORE RICONOSCIBILE E STIMATO

Obiettivi divisionali: Wealth Management

Sezione 2.1

## Azioni del piano triennale BP16-19

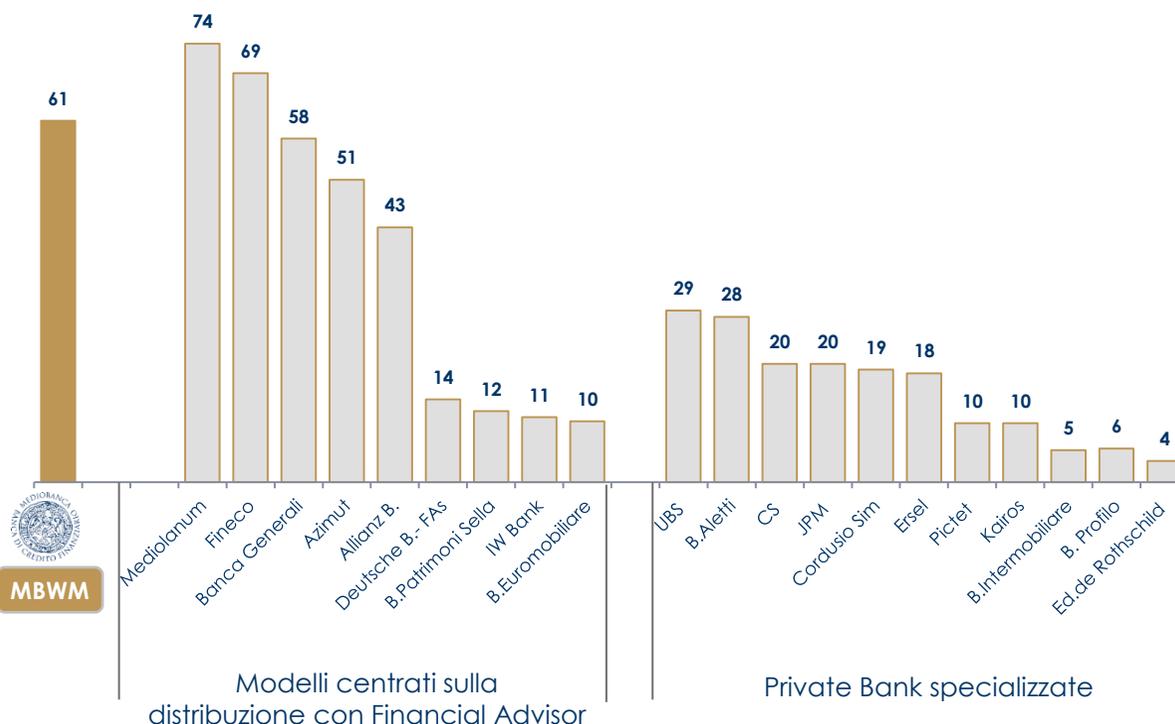
- ◆ **Sostegno alla crescita del business sia in modo organico che con M&A** (fusione Banca Esperia, acquisizione attività Barclays, Cairn e RAM integrate)
- ◆ **Rafforzamento della distribuzione** fisica (FA e rete proprietaria) e digitale, sviluppando la doppia copertura dei clienti Private/IB
- ◆ **Sviluppo delle fabbriche prodotto**
- ◆ **Riorganizzazione della governance del MBWM**

## Sintesi dei risultati

- ◆ **Rafforzamento della piattaforma**
  - ◆ Base clienti +50% a oltre 880K, Affluent: 865K, Private 15K
  - ◆ Forza vendita: Affluent triplicato a > 900 persone
  - ◆ Riorganizzazione dei banker nel PB con focus sulla crescita di UHNWI AuM: +21% A/A
- ◆ **Significativa crescita dimensionale**
  - ◆ TFA raddoppiate a oltre €60mld
  - ◆ Raccolta netta annua >€5mld
- ◆ **Balzo della redditività:** ROAC da 9% a 16%

## Posizionamento di MBWM in crescita

Ranking Wealth manager per TFA<sup>1</sup> (€mld, dicembre18 per le società comparabili, MB giugno19)



# MB WM: MISSIONE NEL PROSSIMO QUADRIENNIO AFFERMARSI COME OPERATORE LEADER IN ITALIA PER CRESCITA, QUALITÀ E SOSTENIBILITÀ

Obiettivi divisionali: Wealth Management

Sezione 2.1

Nei prossimi 4 anni Mediobanca Wealth Management mira a diventare:

- ▶ Un affermato protagonista del segmento Affluent, per qualità e sostenibilità dell'offerta digitale/umana e dei prodotti
- ▶ Leader nel segmento HNWI/UHNWI con un modello unico di Private/Investment Bank, che in unione con il CIB offrirà consulenza integrata e opportunità di investimento in Private Assets/Markets

## OBIETTIVI

**DIVENTARE PER MB LA PRIMA FONTE DI COMMISSIONI E IL TERZO PILASTRO PER UTILE GENERATO**

**RAFFORZAMENTO DI DIMENSIONE E POSIZIONAMENTO**

**MIGLIORAMENTO DELLA REDDITIVITÀ**

## AZIONI

**Evolgere e specializzare l'offerta per clienti Affluent e Private  
Riposizionamento del marchio**

**Investire in distribuzione ed innovazione**

**Gestione del valore**

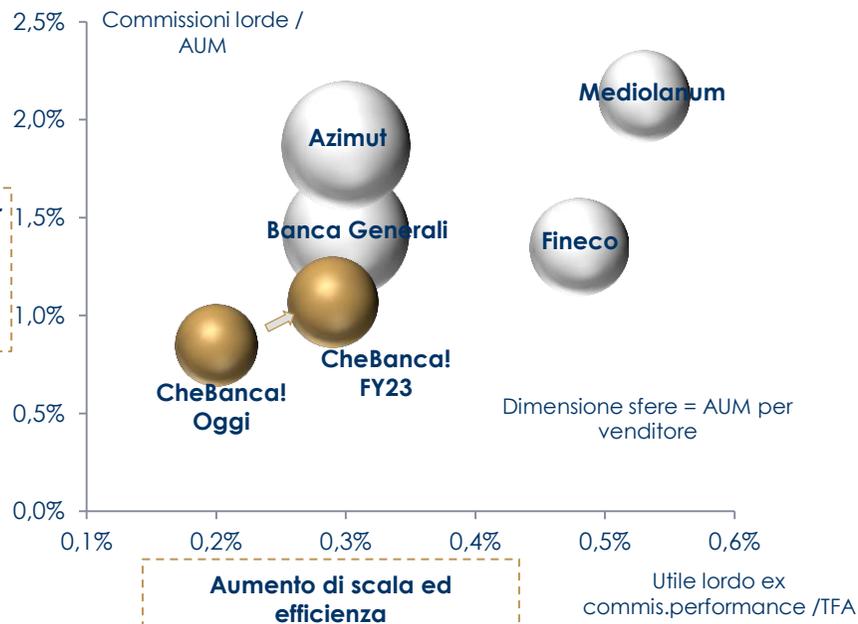
## ANALISI OPPORTUNITÀ DI M&A

# COGLIENDO LE OPPORTUNITÀ DEL SEGMENTO AFFLUENT...

Obiettivi divisionali: Wealth Management

Sezione 2.1

## POSIZIONAMENTO DI CHEBANCA!<sup>1</sup>



## OPPORTUNITÀ

- ◆ **Affluent: il segmento più attrattivo del WM. Ampio** (€3,5trn), redditizio, con clienti più familiari all'uso della tecnologia e ampiamente non gestiti
- ◆ **Rivoluzione digitale e Fintech** cambiano il paradigma distributivo
- ◆ **CheBanca!:** ben posizionata per beneficiare dei punti di forza del modello di business (sostenibilità e innovazione)
  - ◆ migliorare la quota di mercato
  - ◆ ridurre la differenza di redditività

## AZIONI

- ◆ **Riposizionamento del marchio:** campagne marketing per clientela Affluent (attuale e di prossima generazione), anche valorizzando i prodotti di investimento a marchio MB-CB!
- ◆ **Nuovo modello di servizio:** approfondita segmentazione della clientela per personalizzare servizi e prodotti in funzione del valore potenziale dei clienti
- ◆ **Ampliamento distribuzione:** commerciali da 780 a 1.275 (+60%) concentrando l'attenzione su qualità e valore delle persone
- ◆ **Rafforzamento piattaforma digitale,** a supporto dei servizi di consulenza via mobile app e con canali remoti
- ◆ **Allargamento offerta prodotti,** valorizzando le competenze del Gruppo
- ◆ **Formazione della rete,** per accrescere le capacità personali e fornire una consulenza di alta qualità

## PUNTI DI FORZA

### SOSTENIBILITÀ

Trasparente, con corretto costo dei servizi di investimento  
Ricavi sostenibili e diversificati

### INNOVAZIONE

Semplice, efficiente, modello distributivo **omni-canale**  
Eccellenza digitale dalla nascita

# ... E DEL SEGMENTO PRIVATE /HNWI...

Obiettivi divisionali: Wealth Management

Sezione 2.1

## POSIZIONAMENTO



## OPPORTUNITÀ

- ◆ **Private banking: segmento profittevole e in crescita dove MBPB e CMB possono essere protagonisti** grazie alla loro storia, marchio, clientela e al **posizionamento unico come Private-Investment bank**
- ◆ **Rafforzamento della piattaforma: da 133 a 160 persone (+20%)**

## AZIONI

- ◆ **MBPB si concentrerà su:**
  - ◆ **Conquista della leadership nella generazione di opportunità di investimento in Private Assets** tramite Club Deal, Private Equity, Multi-Asset Manager<sup>1</sup> italiani ed europei
  - ◆ **Rafforzamento del presidio del cliente PB-IB su MidCaps focalizzandosi sui clienti strategici (imprenditori/UHNWI)**
- ◆ **CMB si concentrerà su:**
  - ◆ **Rafforzare la presenza nel segmento UHNWI anche con un rebranding**
  - ◆ **Ampliare l'offerta di investimenti e consulenza per UHNWI a Family Offices**, anche con una approccio più segmentato
  - ◆ Rilanciare l'**offerta creditizia** (Lombard e finanziamenti immobiliari)
  - ◆ **Investire in tecnologia e Fintech** per realizzare efficienze e garantire un miglior livello di servizio

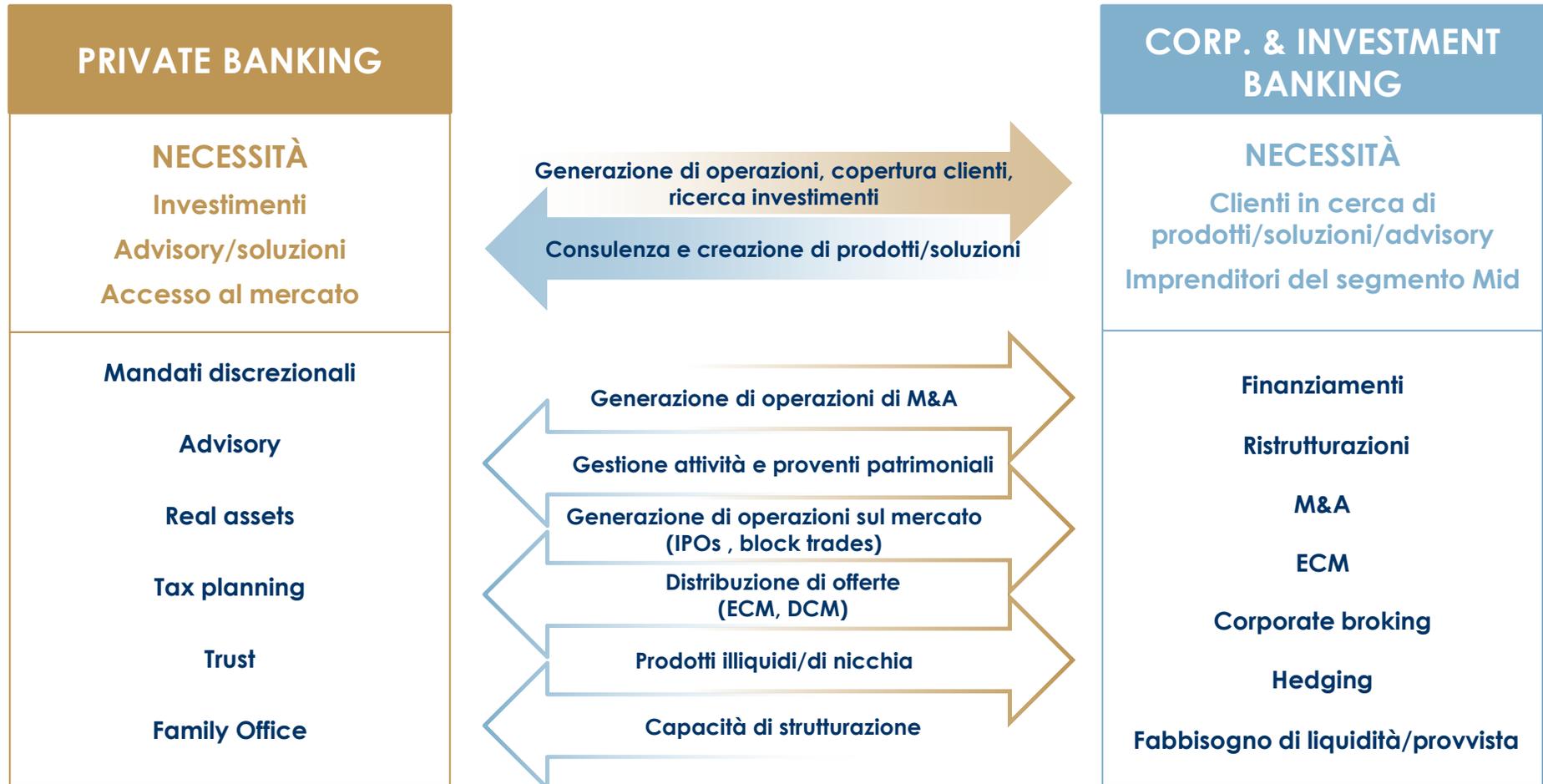
PUNTI DI FORZA	
<b>MODELLO PRIVATE-INVESTMENT BANKING UNICO</b>	<b>INNOVAZIONE</b>
<p><b>Doppia copertura del cliente IB/PB</b></p> <p><b>Concentrazione su clienti HNWI/UHNWI</b></p>	<p><b>Protagonista nell'ambito private markets per opportunità di investimento</b></p>

# ...CON UN'OFFERTA INTEGRATA UNICA IB -PB

## COLLABORAZIONE TRA CORPORATE FINANCE & PERSONAL WEALTH SOLUTIONS IMPORTANTI SINERGIE INFRAGRUPPO

Obiettivi divisionali: Wealth Management

Sezione 2.1



# ...POTENZIANDO LE CAPACITÀ DISTRIBUTIVE...

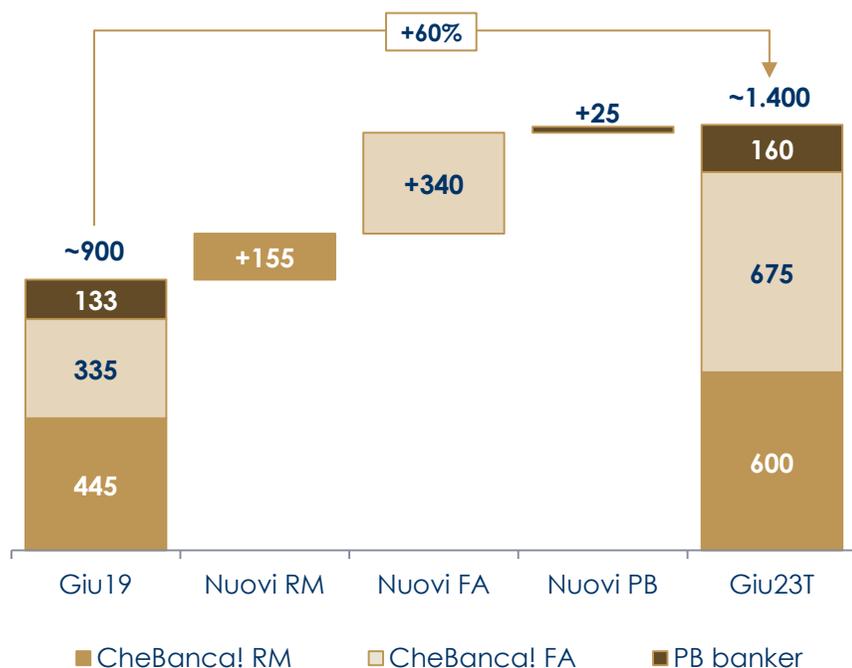
Forza vendita +60% , superando 1.400 professionisti

Obiettivi divisionali: Wealth Management

Sezione 2.1

## Rete distributiva WM +60% (oltre 1.400 professionisti)...

con dimensione media dei portafogli in aumento



- ◆ Private: +20%, da 133 a 160 professionisti
- ◆ Affluent: +60%, da 780 a 1.275 professionisti
- ◆ Dipendenti (RM + PB) in aumento di ~180 persone

## ...per servire una base clienti Affluent di nuova segmentazione...

### ◆ Nuova segmentazione della clientela:

- ◆ Per rispondere meglio alle esigenze del cliente
- ◆ Per rimodulare e indirizzare meglio i servizi e le offerte in funzione alla tipologia di cliente
- ◆ **Front office:** suddivisione della forza vendita in gruppi con attitudini e specializzazioni in linea ai nuovi segmenti di clientela
- ◆ **Riposizionamento verso l'alto del marchio:** campagne pubblicitarie, restyling sia delle filiali sia dell'offerta online

## ...e rinnovare l'offerta nel Private Banking

### ◆ Migliorare l'offerta al cliente con:

- ◆ servizi su misura per i clienti di alto profilo in base alla nuova segmentazione (con cost-to-serve coerente)
- ◆ opportunità esclusiva derivante dal doppio presidio IB/PB

# ...E L'OFFERTA DI PRODOTTI DI ASSET MANAGEMENT ...

Obiettivi divisionali: Wealth Management

Sezione 2.1

**MASSIMIZZARE LA CRESCITA E I MARGINI NELLA CATENA DI VALORE DEL GRUPPO  
POTENZIARE LE SINERGIE DI RICERCA E PRODOTTO TRA FORME TRADIZIONALI E ALTERNATIVE**

## MEDIOBANCA SGR

### Ruolo chiave

nella definizione di strategie di investimento

### Sviluppo di prodotti innovativi

con strategia ad elevata creazione di valore  
Global Active Multiasset, Multimanager Solutions,  
"New Generation" Target Maturity fund

## CAIRN CAPITAL

Primario gestore di credito illiquido

## RAM

Primario gestore a livello europeo specializzato in fondi sistematici, con particolare focus sulla ricerca e all'avanguardia nell'AI

## OBIETTIVI

- ◆ **Focalizzazione su strategie attive basate sulla ricerca** (AA, high conviction Equity...)
- ◆ **Aumentare la penetrazione della rete captive**
- ◆ Intermediazione di prodotti di terzi attraverso una «**guided open architecture**»

- ◆ Estendere le capacità «alpha» oltre ai CLOs
- ◆ Rafforzare la distribuzione degli UCITS appena lanciati (Strata)
- ◆ Rafforzare la collaborazione con MB per il lancio di nuovi fondi di credito

- ◆ Estendere le capacità «alpha» e il vantaggio competitivo con ricerca e sviluppo prodotti
- ◆ Implementazione dell'ESG

# ...MIGLIOREREMO MARGINI, EFFICIENZA E SCALA ...

## Obiettivi divisionali: Wealth Management

## Sezione 2.1

### Aumento del margine commissionale...

Da 80 a 90 bp

Commissioni WM / (AUM+AUA)  
(escl. Performance)

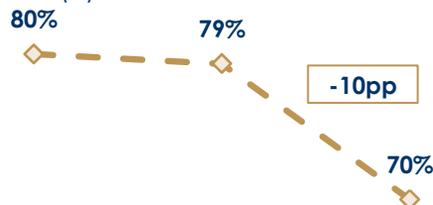


Giu16      Giu19      Giu23T

### ...e miglior efficienza dei costi...

Indice costi/ricavi in riduzione di 10pp

Costi/Ricavi (%)



Giu16      Giu19      Giu23T

### ...a sostegno del margine operativo

Marg.Operativo/TFA +10pb

Marg.Operativo/TFA (%)

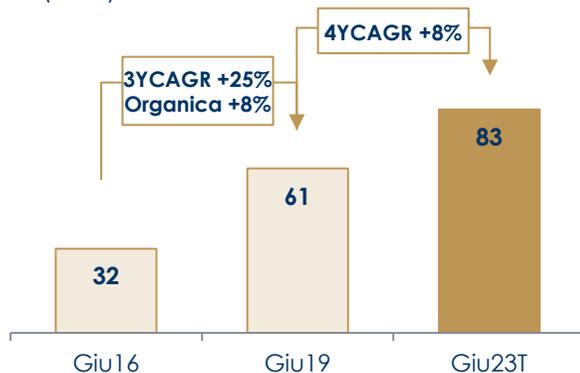


Giu16      Giu19      Giu23T

### Significativo aumento delle TFA...

+8% CAGR a €83mld

TFA (€mld)

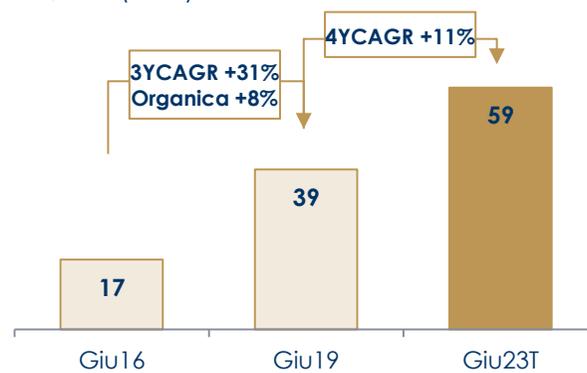


Giu16      Giu19      Giu23T

### ...con elevata crescita degli AUM/AUA

+11% CAGR, da 63% a 70% delle TFA

AUM/AUA (€mld)

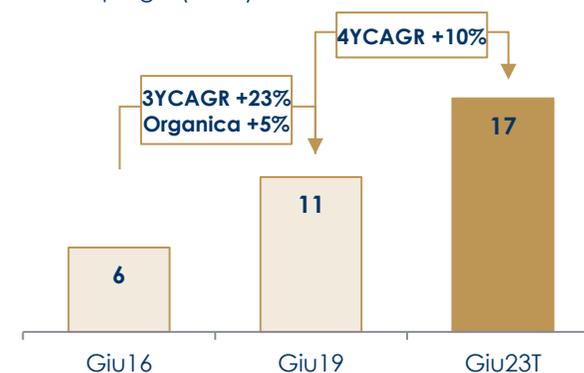


Giu16      Giu19      Giu23T

### Libro impieghi in aumento a €17mld

+10% CAGR

Libro impieghi (€mld)



Giu16      Giu19      Giu23T

# ...AUMENTANDO RICAVI, UTILI e REDDITIVITÀ

Obiettivi divisionali: Wealth Management

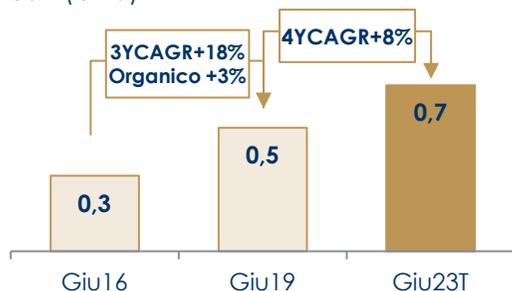
Sezione 2.1

Ricavi a €0,7mld e una maggiore scala ...

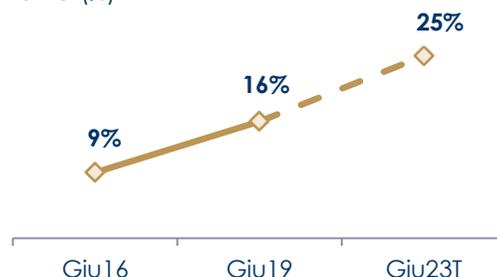
...spingono il ROAC al 25%...

...con utili sostenibili e di qualità

Ricavi (€mld)



ROAC (%)



- ◆ **Costi dei servizi in linea con la best-practice**
- ◆ **Elevato contributo delle commissioni ricorrenti** (nessuna commissione di performance, commissioni upfront pari al 5% del totale)
- ◆ **Indice costi/ricavi al 70% in tutte le società**
- ◆ **Nessuna ottimizzazione fiscale**

Evolvere e specializzare l'offerta per i clienti

Investire in distribuzione ed innovazione

- ◆ **Potenziamento della rete distributiva**, con un incremento della forza vendita da 900 a 1.400 (+60%)
- ◆ **Maggiore collaborazione tra PB/IB nel segmento MidCap**
- ◆ **Riposizionamento in alto del marchio, nuovo modello di servizio nel segmento Affluent**, in linea con i bisogni di investimento della clientela
- ◆ **Sviluppo di un'offerta distintiva di prodotti nell'Asset Management** con un approccio integrato di Gruppo
- ◆ **Perpetuare l'eccellenza tecnologica delle piattaforme digitali**, con cospicui investimenti in innovazione

Gestione del valore

- ◆ **Miglioramento dei margini** attraverso l'ottimizzazione del mix di TFA, delle sinergie infra-gruppo, dei margini dei consulenti finanziari, dell'asset allocation
- ◆ **Maggiore efficienza di costo**

# AGENDA

**Sezione 1. Obiettivi di Gruppo**

**Sezione 2. Obiettivi divisionali**

**2.1 Wealth Management**

**2.2 Consumer Banking**

**2.3 Corporate & Investment Banking**

**2.4 Principal Investing**

**2.5 Holding Functions**

**Sezione 3. Sintesi obiettivi di Gruppo**

**Allegati**

**Scenario macro**

**Glossario**



MEDIOBANCA

# MB CONSUMER BANKING RAZIONALE E OPPORTUNITÀ

Obiettivi divisionali: Consumer

Sezione 2.2



## ◆ Il credito al consumo in Italia si presenta come un mercato interessante:

- ◆ Modesta penetrazione del prodotto di credito al consumo e scenario di tassi bassi
- ◆ Settore bancario in ristrutturazione, con chiusura di un numero significativo di filiali
- ◆ Nuova regolamentazione onerosa per gli operatori meno solidi

## ◆ MB si focalizza sul credito al consumo con l'obiettivo di far leva su:

- ◆ Solido posizionamento (dal 1960) in un mercato con alte barriere all'ingresso
- ◆ Funzione di diversificazione anticiclica rispetto alle altre divisioni del Gruppo
- ◆ Redditività elevata e sostenibile

## ◆ Mediobanca CB pioniere nel credito al consumo con:

- ◆ Superiori capacità di valutazione e apprezzamento dei rischi che si riflettono in un'eccellente qualità degli attivi
- ◆ Ampia e diversificata distribuzione
- ◆ Eccellente qualità di servizi, insieme ad una completa gamma di prodotti

## ◆ Elevato supporto del Gruppo per favorire la crescita sia organica che inorganica

# IN UN CONTESTO DI MERCATO INTERESSANTE...

## IN CRESCITA, CON MODESTA PENETRAZIONE E CON FILIALI BANCARIE IN RIDUZIONE

Obiettivi divisionali: Consumer

Sezione 2.2

TREND DI MERCATO E DI SETTORE

**Evoluzione delle abitudini dei consumatori**  
(preferenze per il digitale, affitto di beni, cambio demografico)



**Le banche specializzate nel credito al consumo continuano a sovra-performare per crescita e redditività**

**Il cambiamento del ciclo del credito e la regolamentazione più stringente sfavoriranno soprattutto gli operatori non specializzati**



**La progressiva aggregazione delle banche italiane riduce il numero di potenziali partner di distribuzione**

1) Fonte: BCE, Eurostat  
2) Fonte: Banca d'Italia

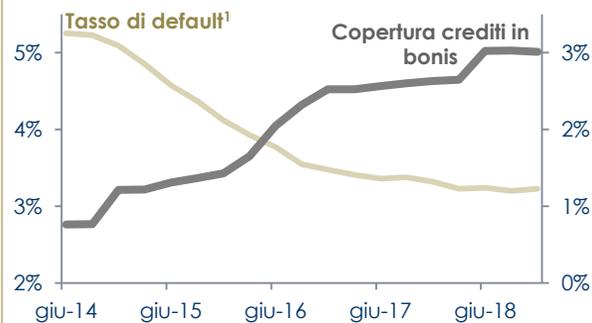


# ...GRAZIE AI NOSTRI PUNTI DI FORZA DISTINTIVI...

Obiettivi divisionali: Consumer

Sezione 2.2

## SUPERIORI CAPACITÀ DI VALUTAZIONE E APPREZZAMENTO DEI RISCHI



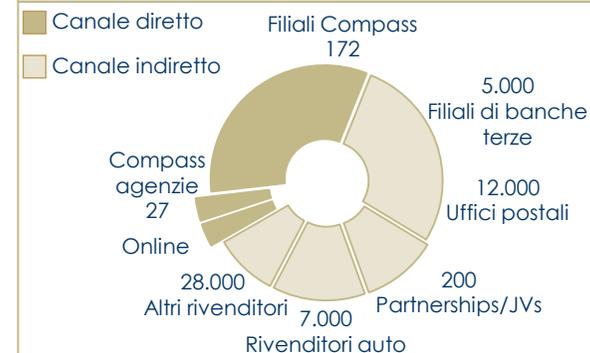
## ECCELLENTE QUALITÀ DELL'ATTIVO ED EFFICACI PROCESSI DI RECUPERO

**Att.deteriorate nette/Impieghi: 1,4%**  
**Sofferenze nette/impieghi: 0,1%**  
**Att.deteriorate coperte al 100% in 12m**

**Efficaci processi di recupero, gestiti sia da una struttura interna che da una rete terza**

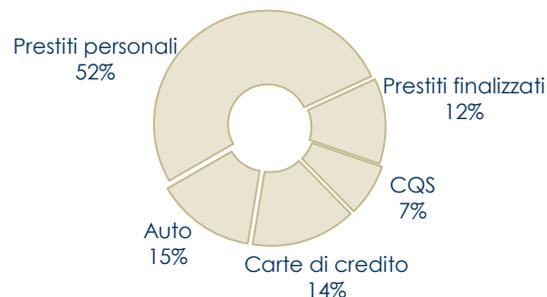
**Cessione di att.deteriorate in via continuativa**

## AMPIA E DIVERSIFICATA RETE DI DISTRIBUZIONE



## AMPIA GAMMA DI PRODOTTI ECCELLENTE QUALITÀ DEI SERVIZI

**€7mld erogato, 80% attività repeat**



## STRUTTURA EFFICIENTE

**Indice costi/ricavi stabilmente basso (~30%)**

**Ampliamento della rete di distribuzione diretta a costo variabile**

## APPROCCIO GESTIONALE ORIENTATO AL VALORE

**Il rendimento al netto del rischio rappresenta l'unica metrica decisionale rilevante per la nuova produzione**

**Margini e redditività preservati**

# ...CONSOLIDEREMO IL NOSTRO POSIZIONAMENTO...

Obiettivi divisionali: Consumer

Sezione 2.2

## Azioni del piano triennale BP16-19

- ◆ **Leadership in Italia confermata**
- ◆ **Distribuzione:** rafforzata la rete proprietaria, preservata l'indiretta, avviato il digitale
- ◆ **Priorità al valore:** margini stabili, costo del rischio ai minimi

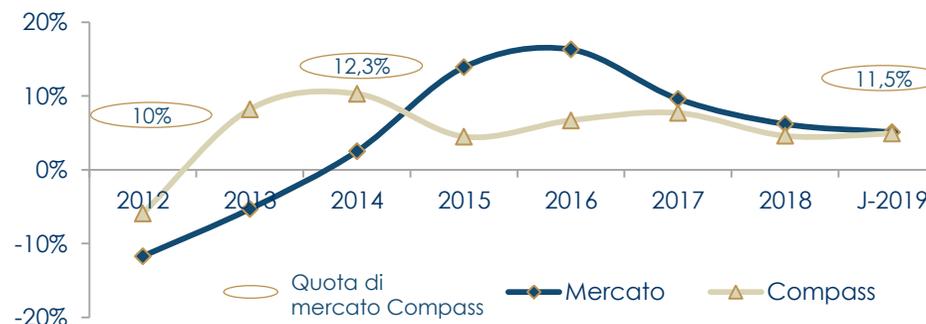
## Sintesi dei risultati

- ◆ **Rete rafforzata:** filiali +20% a ~ 200, dopo 35 aperture, di cui 27 agenzie
- ◆ **Business cresciuto e redditività migliorata:** ricavi superiori a €1 mld, marg. operativo raddoppiato a €0,5mld, ROAC da 17% a 30%
- ◆ **Compass rappresenta il 40% dei ricavi e del marg. operativo di Gruppo, ed è la fonte primaria del margine di interesse**

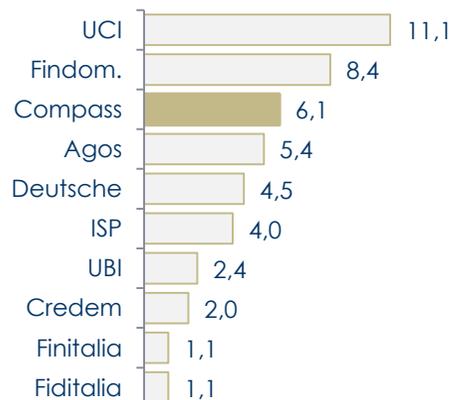
## Solido posizionamento di mercato

### Evoluzione del mercato del credito al consumo<sup>1</sup>

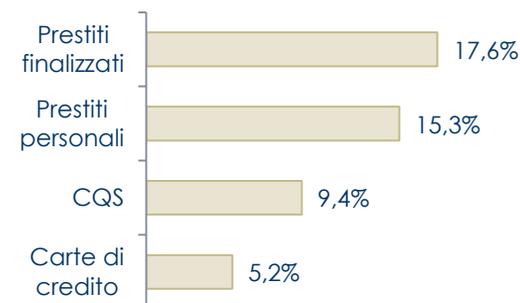
(A/A crescita dell'erogato, %)



### Classifica mercato credito al consumo<sup>1</sup> (erogato, €mld, 2018)



### Compass - quota di mercato per prodotto (erogato, €mld, 2018)



# ...CONTINUANDO IL PERCORSO DI CRESCITA DI COMPASS

Obiettivi divisionali: Consumer

Sezione 2.2

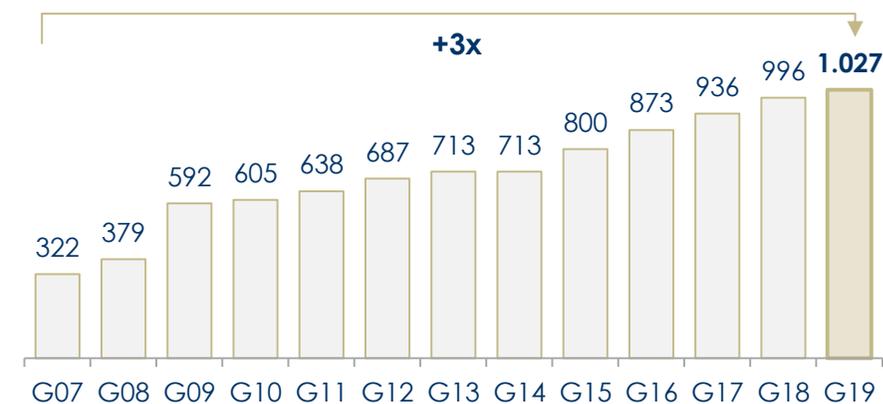
**Dal 2007 il libro impieghi di Compass è triplicato...**

€mld



**...così come i ricavi (oggi superiori a €1mld)...**

€mln



**...mentre l'abilità gestionale ha ridotto le rettifiche...**

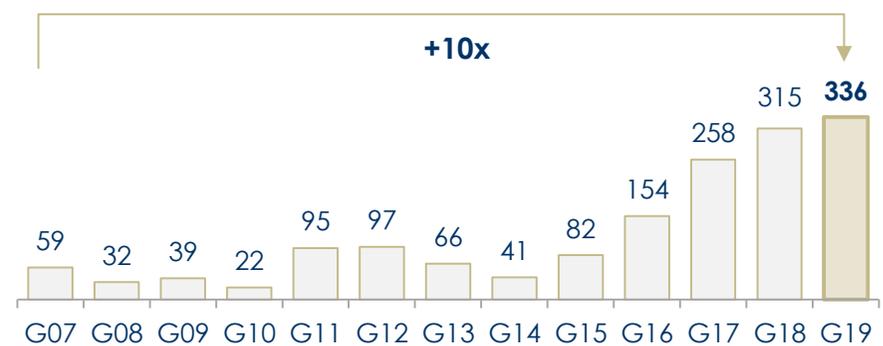
€mln, pb



■ Rettifiche su crediti — Costo del rischio

**...a favore dell'utile record : ROAC 30%**

€mln, %



# MBCB MISSIONE NEL PROSSIMO QUADRIENNIO: CONFERMarsi LEADER DI MERCATO PER INNOVAZIONE E QUALITÀ

Obiettivi divisionali: Consumer

Sezione 2.2

Nei prossimi quattro anni Compass mira ad essere pioniere nel mercato del credito al consumo, ben posizionata per trarre vantaggio dal cambiamento nelle abitudini dei consumatori e dai trend di settore grazie al solido posizionamento e alle comprovate capacità di innovazione e di anticipare gli sviluppi futuri

## OBIETTIVI

CONSOLIDARE LA CRESCITA NEL  
MERCATO ITALIANO

SFRUTTARE NUOVE OPPORTUNITÀ

PRESERVARE LA REDDITIVITÀ

## AZIONI

Rafforzamento della  
distribuzione

Sviluppo di  
prodotti e canali innovativi

Creazione di valore

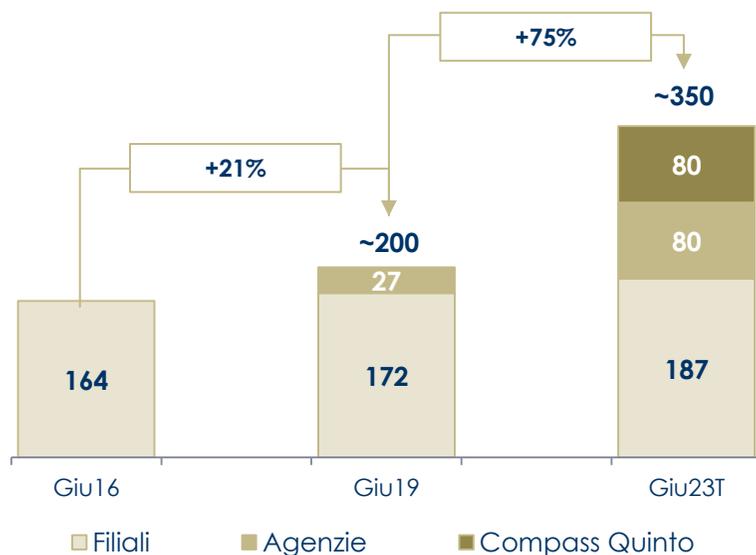
ANALISI OPPORTUNITÀ DI M&A

# ATTRAVERSO IL RAFFORZAMENTO DELLA DISTRIBUZIONE DIRETTA...

Obiettivi divisionali: Consumer

Sezione 2.2

## Rafforzamento della rete distributiva diretta



### ◆ Rafforzamento della distribuzione diretta

- ◆ Filiali/agenzie con marchio Compass in aumento da 200 a 260 unità (+30%), di cui ~80 gestite da agenti
- ◆ Apertura di 80 agenzie con marchio Compass Quinto per promuovere la crescita nel CQS

<b>FILIALI COMPASS</b>	Il valore dell'erogato tramite le filiali Compass è circa doppio rispetto a quello ottenuto dai canali terzi
<b>AGENZIE COMPASS</b>	<b>Track-record delle agenzie di Compass negli ultimi 18m:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ <b>Elevata produttività:</b> quasi in linea con le filiali di Compass di lunga data</li><li>◆ <b>Basso tasso di cannibalizzazione della clientela:</b> 30% dei clienti sono nuovi e 50% sono presenti nel database di Compass ma non sono attivi</li><li>◆ <b>Margini solidi:</b> sostanzialmente in linea con le filiali</li><li>◆ <b>Struttura di costi flessibile:</b> a break-even dal 1°anno</li><li>◆ <b>Costo del rischio in linea con le filiali,</b> in quanto gestito da Compass secondo i propri standard</li></ul>
<b>Lancio di COMPASS QUINTO</b>	<b>Lancio di una rete distributiva Compass-Quinto:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ <b>Rete di agenti fidelizzata e specializzata,</b> dedicati alla cessione del quinto e operanti in esclusiva per Compass</li><li>◆ <b>Struttura dei costi flessibile</b></li><li>◆ <b>CRM centralizzato per sfruttare sinergie con clienti di Compass</b></li><li>◆ <b>Crescente interesse per il prodotto CQS:</b> mitigazione del rischio, basso assorbimento di capitale per via della CRR2 e necessità di aggregazioni nel settore</li></ul>

# ...E LO SVILUPPO DI PRODOTTI E CANALI INNOVATIVI...

## CON QUATTRO PRINCIPALI PROGETTI

Divisional ambitions: Consumer

Section 2.2

### INNOVAZIONE

#### PRODOTTO

##### 1 CARTA CLOSED-LOOP

- ◆ **Carta di circuito revolving** (disegnata da Compass con il circuito Mastercard) **spendibile in logica privata solo sui POS di uno specifico esercente**
- ◆ **Benefici: facilità d'uso** (direttamente alla cassa); **favorisce la fidelizzazione del cliente al distributore**
- ◆ **Potrebbe poi evolvere a carta "full"** (operante su tutti i POS/ATM/on-line con una semplice integrazione contrattuale )
- ◆ **Partners:** grandi distributori

##### 2 COMPASS RENT

- ◆ **Servizio innovativo di noleggio a lungo termine**
- ◆ **Focus: autovetture usate** (circa 12/24 mesi) presenti nel parco auto dei principali dealer di Compass
- ◆ **Offerta modulabile:** sia in termine di servizio (assicurazione, assistenza, etc...) e modello auto

#### DISTRIBUZIONE

##### 3 PP-ONLINE

###### Importanti sviluppi dell'attuale piattaforma online:

- ◆ **Progetto "Instant lending"**: ulteriori affinamenti tecnico/procedurali per ridurre a massimo 1 ora il "time-to-yes", incluso il riconoscimento automatico dei documenti dei clienti caricati online
- ◆ **Integrazione online/offline** per favorire la collaborazione tra i diversi canali di distribuzione nell'assistenza al cliente

##### 4 CREDITO ISTANTANEO & FINANZIAMENTI E-COMMERCE

- ◆ **Partnership con i principali operatori di E-commerce per offrire soluzioni di finanziamento**
- ◆ Sviluppo di **nuove APP per la distribuzione di credito istantaneo** gratuito ai clienti
- ◆ **Piattaforma all'avanguardia integrata nelle casse/check-out dei siti dei rivenditori** per offrire soluzioni di finanziamento rateali

# ...PER CONSOLIDARE IL VALORE DELLA NOSTRA DISTRIBUZIONE ...

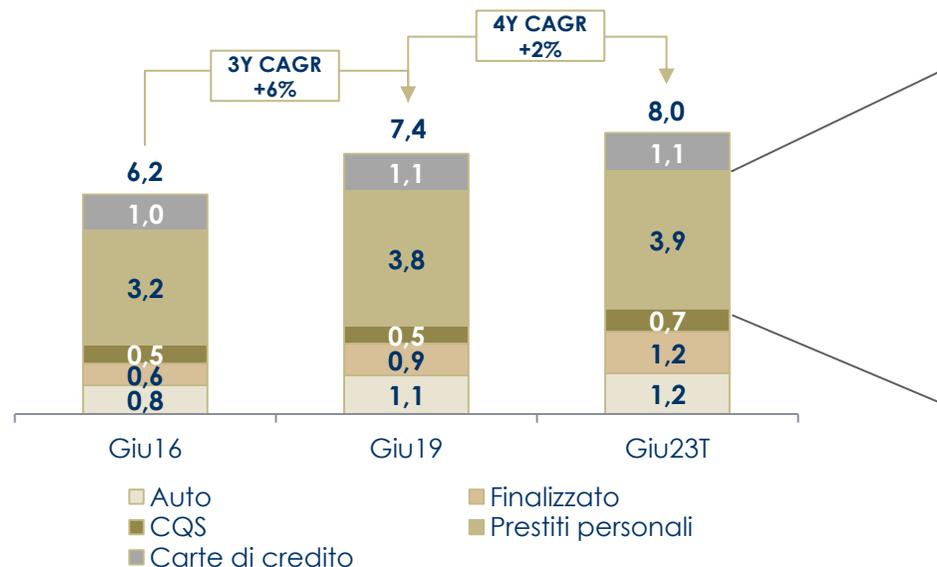
Obiettivi divisionali: Consumer

Sezione 2.2

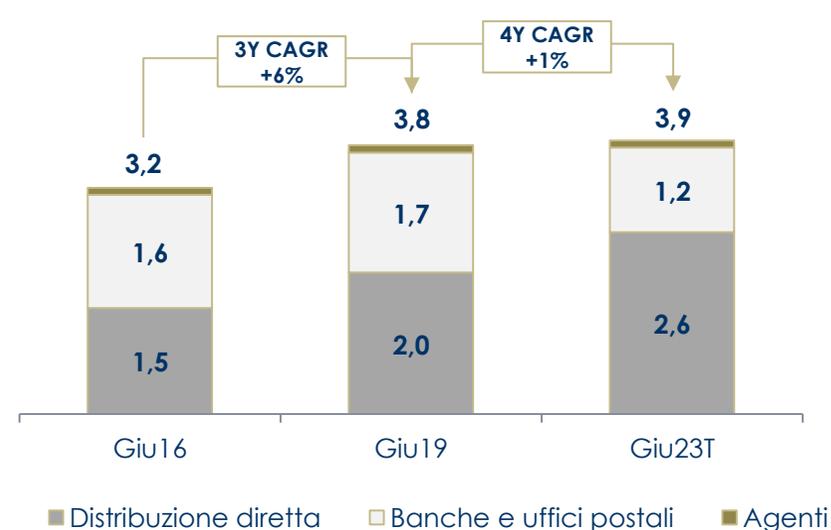
Erogato di Compass in aumento a €8mld...

...e un cambio nella distribuzione dei prestiti personali a favore del canale diretto (dal 47% al 67%)

Erogato complessivo per prodotto, €mld



Erogato prestiti personali per canale, €mld



- ◆ **Crescita in ogni prodotto:** Finalizzato +7%, CQS +6%, Prestiti personali +1%, Auto +1%, Carte di credito +1%
- ◆ **Contribuzione della distribuzione diretta sul totale dei prestiti personali erogati attesa in crescita** al fine di
  - ◆ massimizzare il valore trattenuto da Compass su ciascun prestito
  - ◆ compensare la riduzione attesa dell'erogato tramite il canale bancario di terze parti per effetto della progressiva riduzione delle filiali bancarie in Italia, derivante anche da probabili nuove aggregazioni nel settore

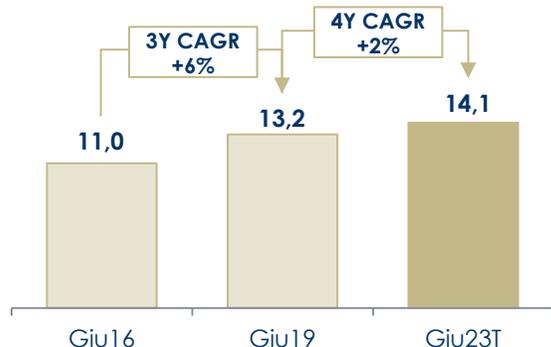
# ...CONTINUEREMO A CRESCERE CON ELEVATI LIVELLI DI REDDITIVITÀ

Obiettivi divisionali: Consumer

Sezione 2.2

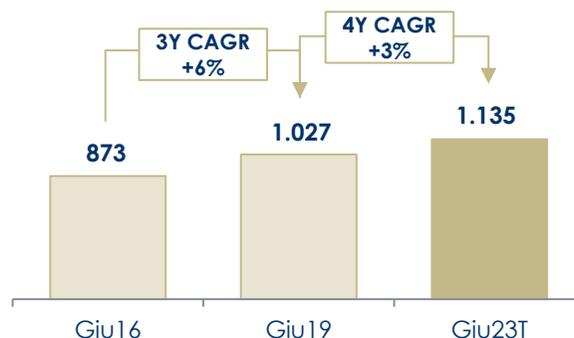
**Il rafforzamento della rete favorisce un'ulteriore crescita degli impieghi...**

Libro impieghi (€, mld)



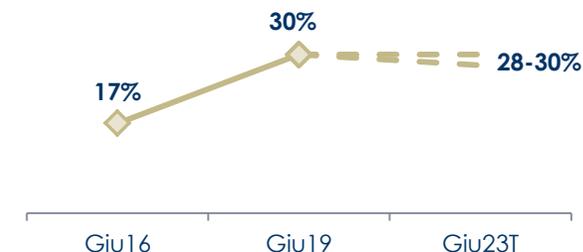
**...con ricavi che superano €1,1 mld...**

Ricavi (€, mld)



**...e redditività ancora molto elevata**

ROAC (%)



## Potenziamento della distribuzione Filiali ~350

- ◆ Rafforzamento della distribuzione diretta sia fisica (principalmente a costo variabile) che digitale
- ◆ Lancio della rete Compass Quinto per i crediti CQS
- ◆ Salvaguardia degli accordi di distribuzione con parti terze

## Sviluppo di prodotti e canali innovativi

- ◆ Sviluppo di nuovi prodotti per raggiungere nuovi clienti/rivenditori
- ◆ Promuovere la distribuzione e nuove soluzioni digitali, attraverso la piattaforma online proprietaria e le capacità tecnologiche/distributive di terze parti

## Creazione di valore

- ◆ Gestione efficiente dell'assorbimento di capitale
- ◆ Preservare una struttura di costo efficiente
- ◆ Costo del rischio in fisiologico aumento, seppur contenuto

# AGENDA

**Sezione 1. Obiettivi di Gruppo**

**Sezione 2. Obiettivi divisionali**

**2.1 Wealth Management**

**2.2 Consumer Banking**

**2.3 Corporate & Investment Banking**

**2.4 Principal Investing**

**2.5 Holding Functions**

**Sezione 3. Sintesi obiettivi di Gruppo**

**Allegati**

**Scenario macro**

**Glossario**



MEDIOBANCA

# MB CORPORATE AND INVESTMENT BANKING

## RAZIONALE E OPPORTUNITÀ

Obiettivi divisionali: CIB

Sezione 2.3



### ◆ L'Investment Banking è l'attività originaria di Mediobanca

- ◆ Solido posizionamento di mercato: leader in Italia e crescente presenza in Europa
- ◆ Pietra angolare da cui è partita la strategia di diversificazione di Mediobanca
- ◆ Resiliente in tutte le fasi del ciclo economico grazie ad un bilanciato mix di prodotti

### ◆ L'Investment Banking nell'ultimo decennio è stato un mercato sfidante

- ◆ Il modello delle Boutique di Advisory si è dimostrato più performante delle grandi banche internazionali
- ◆ M&A come elemento di crescita in uno scenario economico stagnante
- ◆ L'attività degli investitori finanziari rimarrà sostenuta grazie a bassi tassi di interesse e all'ampia disponibilità di liquidità

### ◆ Distintività di Mediobanca

- ◆ Grande riconoscibilità di marchio e reputazione
- ◆ Attività centrata sulla clientela
- ◆ Approccio in stile Boutique
- ◆ Stabile redditività grazie alla struttura di costi contenuta e all'eccellente qualità dell'attivo

◆ Mediobanca CIB si trova nella condizione per sfruttare appieno le potenzialità del suo modello di business boutique-stile focalizzato sul cliente

# IN UN MERCATO SFIDANTE PER L'INVESTMENT BANKING...

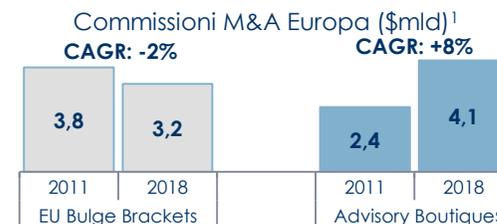
Obiettivi divisionali: CIB

Sezione 2.3

EVOLUZIONE MACRO E DEL SETTORE

L'insieme dei ricavi da Investment Banking in Europa è andato calando dal 2010 (CAGR-5% a \$71mld nel 2018)<sup>2</sup>

Le Boutique di advisory guadagnano quote di mercato nell'M&A in Europa<sup>1</sup> rispetto alle grandi banche internazionali



Le Investment Banks si sono focalizzate sul taglio dei costi ed hanno abbandonato business resi non profittevoli dalla mutata regolamentazione e dalla pressione sui margini

Normativa stringente che ridisegna il settore  
(Basilea IV, Trim, Fundamental Review of Trading book, MiFID II)

Liquidità abbondante e poco costosa

Consolidamento/stravolgimento del settore e bassa crescita organica creano opportunità per operazioni domestiche e transnazionali per le imprese medio/grandi

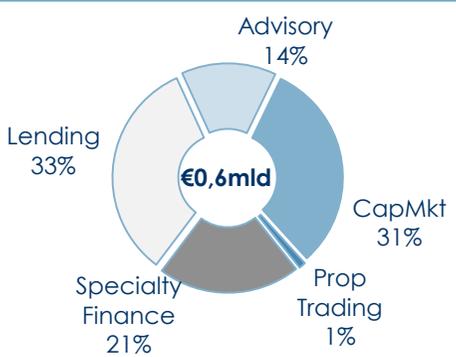
Ricavi riferibili al segmento MIDCAP europeo attrattivi e non ancora presi di mira dalle grandi banche internazionali

Necessità di finanziamento sempre più soddisfatta tramite accesso al mercato dei capitali

# ... PER MBCIB EMERGONO OPPORTUNITÀ DERIVANTI DALLA DISTINTIVITÀ DEL MODELLO DI BUSINESS...

Obiettivi divisionali: CIB

Sezione 2.3

<p><b>ORGANIZZAZIONE DI TIPO "BOUTIQUE"</b></p> <p>80% dei ricavi legati ad attività cliente</p> <p>Struttura snella e flessibile</p> <p>Attrattività per i talenti</p> <p>Limitati impatti regolamentari</p>	<p><b>SOLIDA PRESENZA SUI MERCATI DI RIFERIMENTO</b></p> <p>Presenza Pan-Europea in Italia, Francia, Spagna/Portogallo e Regno Unito</p> <p>Riconosciute competenze settoriali (FIG, TMT, Automotive) e in operazioni transnazionali</p>	<p><b>MARCHIO RICONOSCIUTO E RICONOSCIUTA REPUTAZIONE</b></p> <p><b>M&amp;A:</b></p> <p><b>Primi in Italia</b> con &gt;100 operazioni in 3 anni</p> <p><b>Top 10 in Spagna</b> con &gt;15 operazioni negli ultimi 3 anni,</p> <p><b>Top 3 società di Advisory in Francia</b> grazie a Messier Maris</p> <p><b>ECM:</b></p> <p><b>1° in Italia</b> con 30 operazioni in 3 anni</p>												
<p><b>BILANCIO SOLIDO</b></p> <p>Eccellente qualità dell'attivo</p> <p>Affermata capacità di valutazione del rischio</p> <p>Base costi contenuta (indice costi/ricavi: 46%)</p>	<p><b>ROBUSTA INTERAZIONE IB-PB</b></p> <p><b>MBCIB</b></p> <p>Focus azienda-imprenditore</p> <p>Doppia copertura dei client (IB-PB)</p>	<p><b>BASE RICAVI DIVERSIFICATA</b></p>  <table border="1"> <caption>Revenue Diversification</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lending</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>CapMkt</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>Specialty Finance</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Advisory</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Prop Trading</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table> <p>€0,6mld</p>	Category	Percentage	Lending	33%	CapMkt	31%	Specialty Finance	21%	Advisory	14%	Prop Trading	1%
Category	Percentage													
Lending	33%													
CapMkt	31%													
Specialty Finance	21%													
Advisory	14%													
Prop Trading	1%													

# ... DALLA SOLIDITÀ DEL POSIZIONAMENTO E DEI RISULTATI...

Obiettivi divisionali: CIB

Sezione 2.3

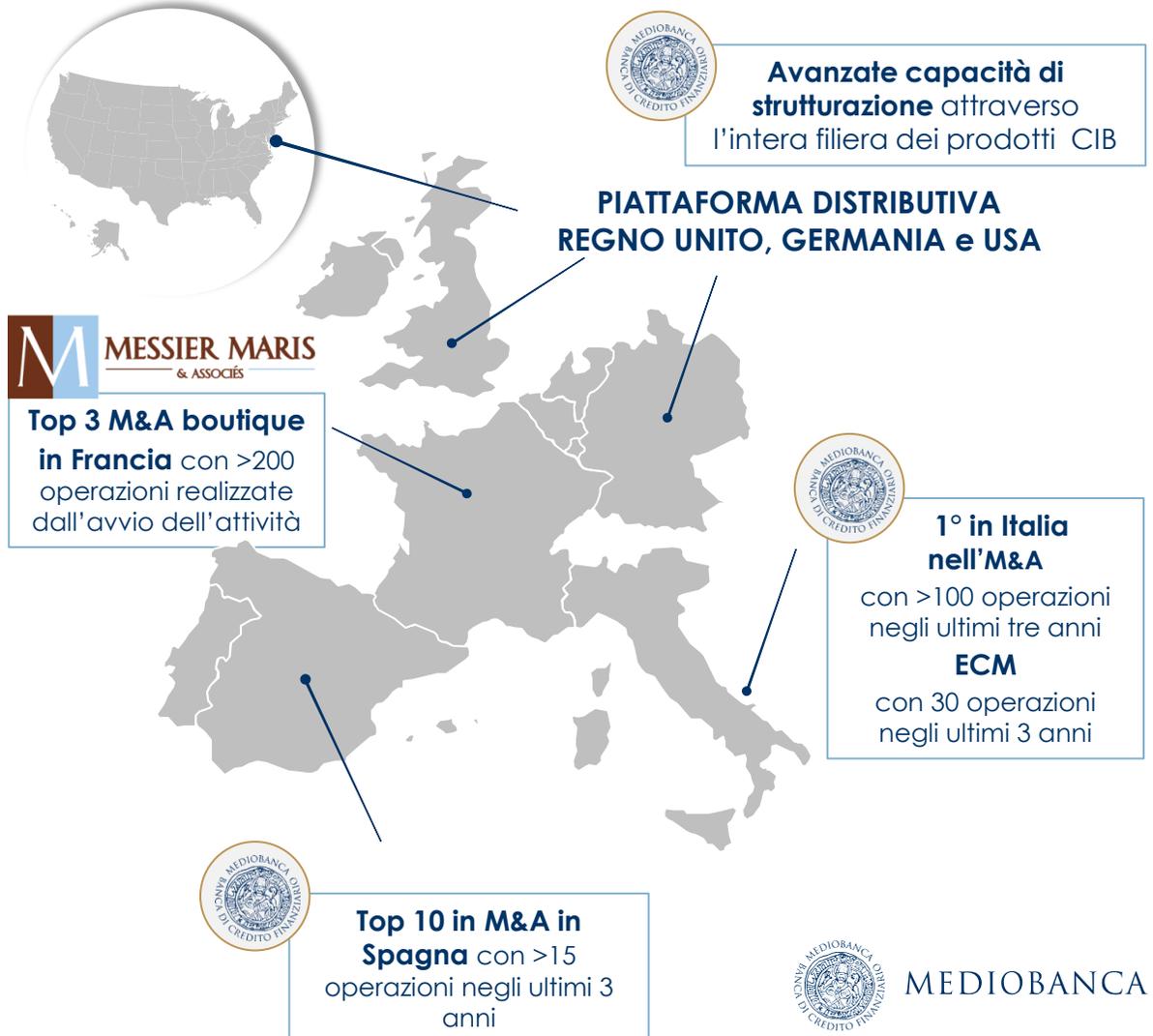
## Azioni piano triennale 16-19

- ◆ **Rafforzamento della presenza sul mercato** investendo in risorse umane (talenti e copertura clientela)
- ◆ **Ricavi diversificati:** focus su Advisory, CapMkts, e Specialty Finance
- ◆ **Preservare l'eccellente qualità dell'attivo**
- ◆ **Accrescere la redditività** riducendo l'assorbimento di capitale e mantenendo bassa la base costi

## Sintesi dei risultati

- ◆ **Ricavi resilienti a ~€0,6mld**
- ◆ **Ricavi maggiormente diversificati**
  - ◆ Advisory e CapMkt al ~50%
  - ◆ Specialty Finance ~20%
- ◆ **Mantenuta l'eccellente qualità dell'attivo:** soff. nette/impieghi: 0,0%
- ◆ **Redditività migliorata considerevolmente:** ROAC al 15% (10% a giugno 20 FY16) vs media di settore <10%<sup>1</sup>

## Mediobanca IB – Solida e ben definita presenza sul mercato



# ...IN TUTTI I PRINCIPALI PRODOTTI DI INVESTMENT BANKING

## POSIZIONAMENTO DI SPICCO IN ITALIA, POSITIVAMENTE RICONOSCIUTO IN SUD EUROPA

Obiettivi divisionali: CIB

Sezione 2.3

### Selezione di operazioni M&A



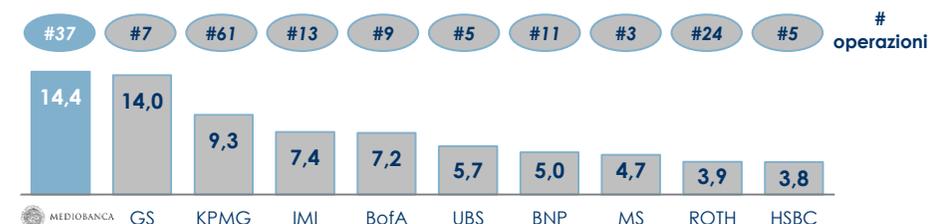
### Selezione di operazioni M&A Mid Corporate



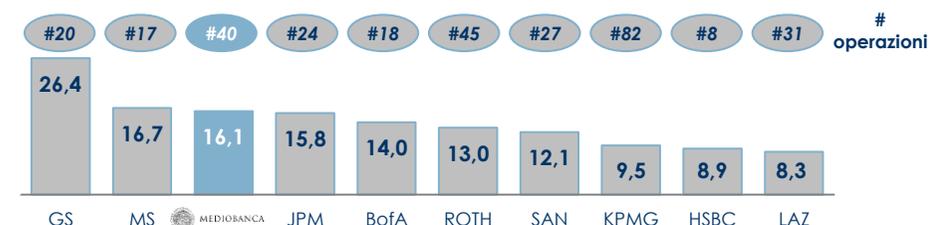
### Selezione di operazioni ECM



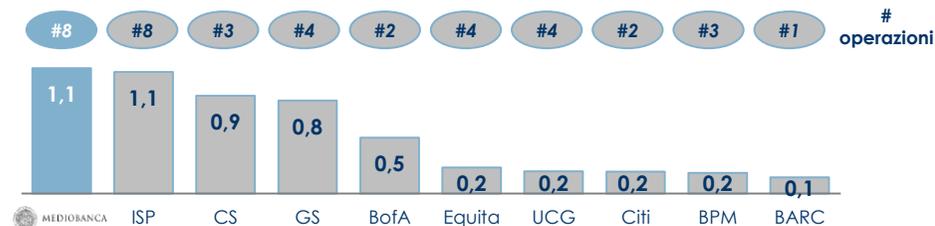
### M&A Italia – Operazioni annunciate (€mld)<sup>1</sup>



### M&A Sud Europa – Operazioni annunciate (€mld)<sup>1</sup>



### ECM Italia – Global Coordinator (€mld)<sup>2</sup>



# MISSIONE MBCIB: CONSOLIDARE LA LEADERSHIP IN EUROPA COME OPERATORE REDDITIZIO ED ORIENTATO AL CLIENTE

Obiettivi divisionali: CIB

Sezione 2.3

Una Investment Bank leader in Europa  
con specifico focus su prodotti/servizi di M&A e Capital Markets  
a supporto della clientela di grandi e medie dimensioni nelle operazioni nazionali e transnazionali

## OBIETTIVI

RAFFORZARE IL POSIZIONAMENTO  
DI MB IN EUROPA

COGLIERE LE OPPORTUNITÀ  
DEL MERCATO

MANTENERE UN LIVELLO ELEVATO  
DI REDDITIVITÀ

## AZIONI

Potenziamento della  
distribuzione

Creazione  
di sinergie

Creazione di valore  
e gestione del capitale

PROSEGUE L'ANALISI DEL MERCATO PER SELEZIONARE OPPORTUNITÀ DI M&A  
NELL'ADVISORY E NEL CAPITAL MARKET

# RAFFORZANDO LA DISTRIBUZIONE IN EUROPA...

Obiettivi divisionali: CIB

Sezione 2.3

Rafforzamento della PIATTAFORMA DI ORIENTATION	Origination	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Rafforzamento della presenza nei mercati di riferimento anche con <b>selezionate assunzioni di risorse con elevata esperienza dedicate alla copertura dei clienti (~15 banker)</b></li> <li>◆ Ricorso alla <b>partnership strategica con MMA</b> per ampliare la base clienti, rafforzare la copertura di investitori finanziari e sviluppare cross-selling all'interno della divisione</li> </ul>
	Copertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Sviluppo delle relazioni con <b>Sovereign Wealth Fund</b> e <b>investitori finanziari</b></li> <li>▲ Focus sulla <b>piattaforma MidCap</b></li> </ul>
	Mercati	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sfruttare il rafforzamento della piattaforma di origination per <b>favorire cross-selling con DCM ed ECM</b></li> <li>◆ <b>Capitalizzare la presenza nel Regno Unito</b> per la creazione di <b>un unico polo</b> e per migliorare le <b>relazioni con gli investitori</b>, al fine di accrescere ulteriormente la redditività del Capital Market</li> </ul>
Sviluppo di una PIATTAFORMA EUROPEA INTEGRATA DI MERCATO	Fixed Income	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Acquisizione di <b>nuovi clienti nei settori assicurativi e delle gestioni patrimoniali</b></li> <li>◆ Potenziamento della copertura in <b>Germania</b></li> <li>● Rafforzamento della piattaforma <b>trading per un'offerta integrata a tutta la clientela</b></li> <li>● Crescita del modello <b>«originate to distribute»</b> (Loan, Credit Trading e cartolarizzazioni)</li> </ul>
	Equity Derivatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Focus su <b>Sovereign Wealth Fund</b></li> <li>◆ <b>Cross sell con Cash Equity per ottenere un'offerta equity integrata nei maggiori mercati europei</b></li> <li>● Sviluppo di <b>nuovi strumenti legati a fondi</b>, per far leva sulle capacità di MB nel Capital Market e nell'Asset Management</li> </ul>
	Cash Equity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Acquisizione di <b>nuovi clienti «buy-side»</b></li> <li>◆ Accesso a nuovi mercati attrattivi e rafforzamento della presenza in <b>US</b></li> <li>● Aumento della copertura ed operatività su <b>opportunità di tipo «special situations»</b> dove possono crearsi occasioni per soluzioni cash equity, equity derivatives e fixed income</li> </ul>

CROSS SELLING

# ...FAVORENDO LA CRESCITA DEL SEGMENTO MID CORPORATE...

Obiettivi divisionali: CIB

Sezione 2.3

**Mediobanca: l'investment bank di riferimento per le aziende italiane di medie e grandi dimensioni**  
**Aumento della copertura della clientela**  
**intensificando e fertilizzando le relazioni tra IB e PB**

## INIZIATIVE STRATEGICHE 2020-23

### Piattaforma integrata MidCap & Investitori finanziari

**Rafforzamento della copertura nel segmento Mid tramite la recente creazione della divisione Corporate & Financial Sponsor Solutions per:**

- ◆ Coordinare gli sforzi tra i team Mid Corporate e FS precedentemente disgiunti
- ◆ Assicurare completa copertura del segmento Mid Italia con la gamma di prodotti CIB
- ◆ Guadagnare quote di mercato lato Investitori Finanziari «sell-side»

### Accrescere la capacità di generazione e realizzazione di operazioni

- ◆ **Selezionate assunzioni** per aumentare la capacità di realizzare transazioni, per favorire l'aumento della quota di mercato e dei ricavi

### Cross-selling con il Private Banking

- ◆ Sfruttare al meglio la già efficace **collaborazione con il PB**, per aumentare numero e dimensioni delle operazioni
- ◆ Rafforzare i punti di contatto con i clienti

### Cross-selling con altri prodotti di IB

- ◆ **ECM**: approccio selettivo alle quotazioni al AIM
- ◆ **Markets**: aumento marketing su prodotti Market Division
- ◆ **Debt**: rafforzamento dell'origination congiunta con DCM e Lending
- ◆ Offerta trasversale dei prodotti della divisione **Specialty Finance**

### Maggiore presenza internazionale

- ◆ **Mettere a frutto la partnership con MMA** per consolidare la presenza in Europa
- ◆ **Selezionare attivamente partnership operative in US/Asia**

# ...E CON UN USO EFFICIENTE DEL CAPITALE ...

Obiettivi divisionali: CIB

Sezione 2.3

**Riduzione dell'assorbimento del capitale tramite:**

- un impiego più profittevole del capitale nel Lending: O2D e cartolarizzazioni
- un nuovo modello risk sensitive per la misurazione del capitale per il rischio tasso nel modello standard

## CREDITO

### ORIGINATE-TO DISTRIBUTE (O2D)

**GENERAZIONE DI NUOVO BUSINESS  
SENZA CONSUMARE CAPITALE**

- ◆ Nuovo modello al servizio della clientela corporate
- ◆ Modello a base commissionale
- ◆ Ricorso alle competenze del MAAM per la creazione di un fondo di credito dedicato
- ◆ Ulteriore potenziale di cross-selling con altre divisioni di MB

### CARTOLARIZZAZIONI

**AUMENTARE LA REDDITIVITÀ  
DEL PORTAFOGLIO RIDUCENDO  
L'ASSORBIMENTO DI CAPITALE**

- ◆ Cartolarizzazione di un portafoglio selezionato di crediti
- ◆ Il Portafoglio sottostante rimane di proprietà e iscritto a bilancio, con cancellazione dei soli RWA
- ◆ Interessi passivi in parte compensati dalla riduzione delle rettifiche su crediti
- ◆ Operazione soggetta a linee guida EBA/ECB e autorizzazione del JST

## MERCATO

### OTTIMIZZAZIONE

**SISTEMI DI MISURAZIONE SENSIBILI AL  
RISCHIO PER RIDURRE L'ASSORBIMENTO  
DI CAPITALE**

- ◆ Convergenza dei modelli di misurazione gestionali e regolamentari
- ◆ Adozione di modelli di misurazione più sensibili al profilo di rischio nell'ambito dei modelli standard

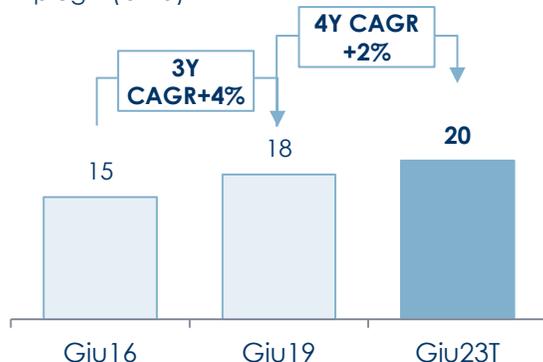
# ...MBCIB CRESCERÀ IN RICAVI E PROFITABILITÀ

Obiettivi divisionali: CIB

Sezione 2.3

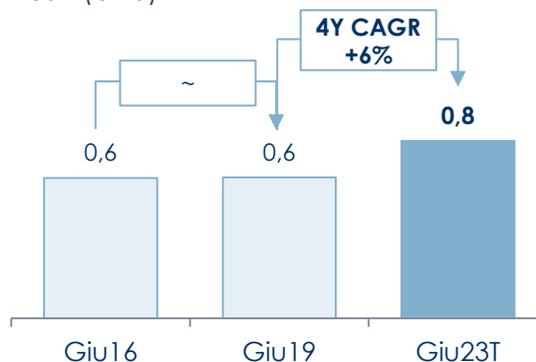
## Crescita selettiva degli impieghi

Impieghi (€mld)



## Solida crescita dei ricavi guidata da attività a basso intensità di capitale

Ricavi (€mld)



## Aumento della redditività

ROAC (%)



### Rafforzamento della distribuzione

- ◆ Rafforzamento delle capacità di originare opportunità nell'IB (focus su Italia, Spagna, Francia)
- ◆ Pieno sfruttamento del potenziale della piattaforma europea di Capital Market e del modello O2D
- ◆ Rafforzamento della copertura di clienti MidCap
- ◆ Aggregazione di boutique di M&A e CapMkt

### Generazione di sinergie

- ◆ Partnership con MMA per massimizzare la copertura settoriale, l'attività transnazionale e la collaborazione con gli investitori finanziari
- ◆ Piattaforma integrata di trading per l'offerta di prodotti fixed income, equity derivatives e cash equity
- ◆ Favorire sinergie tra segmenti di clienti e prodotto (MidCap, PB, Fin.Sponsor)

### Gestione proattiva del capitale

- ◆ Crescita delle attività a bassa intensità di capitale (in special modo l'Advisory)
- ◆ Ottimizzazione dell'assorbimento di capitale (in special modo nel Lending)
- ◆ Normalizzazione del costo del rischio

# AGENDA

**Sezione 1. Obiettivi di Gruppo**

**Sezione 2. Obiettivi divisionali**

**2.1 Wealth Management**

**2.2 Consumer Banking**

**2.3 Corporate & Investment Banking**

**2.4 Principal Investing**

**2.5 Holding Functions**

**Sezione 3. Sintesi obiettivi di Gruppo**

**Allegati**

**Scenario macro**

**Glossario**

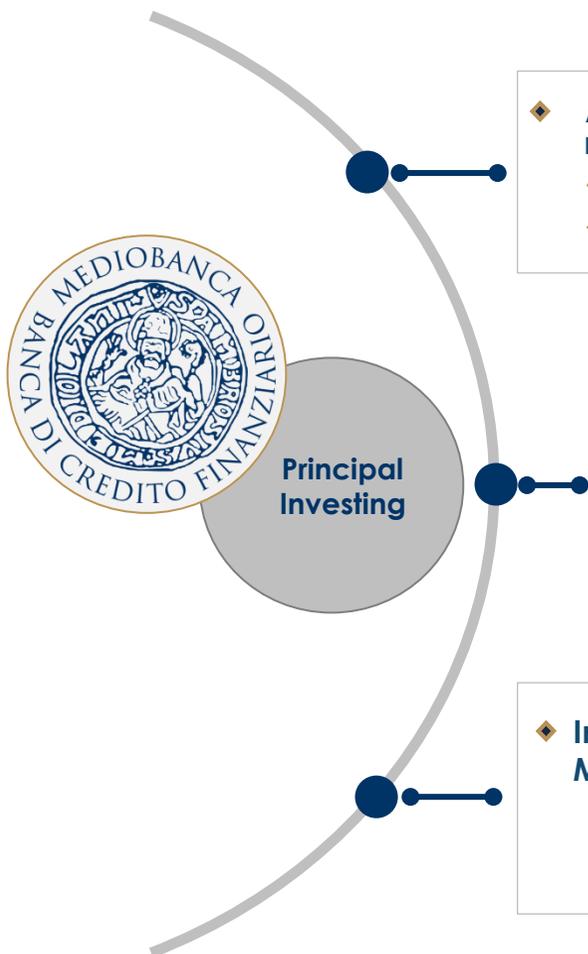


MEDIOBANCA

# PRINCIPAL INVESTING RAZIONALE E OPPORTUNITÀ

Obiettivi divisionali: PI

Sezione 2.4



◆ **Assicurazioni Generali: investimento di elevata qualità** (giudizio Fitch: A) **con solidi risultati finanziari:**

- ◆ Obiettivi piano industriale AG 2018-21: EPS CAGR +6/8%; payout 55/65%
- ◆ Consensus del mercato<sup>1</sup>: stabile crescita del risultato netto (4YCAGR: +2%)

◆ **Razionale dell'investimento:**

- ◆ Contributo positivo all'EPS, stabilizzatore dei ricavi, con rendimento (ROAC) superiore al costo del capitale
- ◆ Significativa opzione di valore essendo fonte disponibile di capitale per crescita del business e potenziali transazioni

◆ **Investimento integrato e coerente con il modello di business diversificato del Gruppo Mediobanca in quanto**

- ◆ **fonte di ricavi** (attività assicurativa)
- ◆ **fonte di capitale** (a fronte di un reimpiego nelle attività bancarie se necessario)

# PI: FONTE DI RICAVI E CAPITALE

Obiettivi divisionali: PI

Sezione 2.4

## Azioni piano triennale 16-19

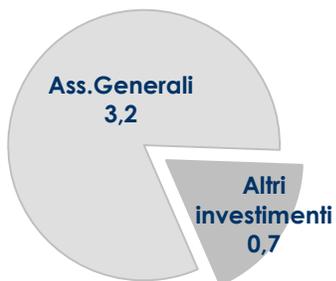
- ◆ Nel precedente triennio il 13% di AG è rimasto stabile in quanto :
  - ◆ il capitale generato dalla crescita organica di MB è stato superiore alle aspettative
  - ◆ il quadro regolamentare è evoluto in modo favorevole: Danish Compromise esteso fino al 2024
- ◆ La parte restante del portafoglio azionario è stata ceduta pressoché interamente ad eccezione di nuovi investimenti in seed capital

## Dati di sintesi

- ◆ **Contributo PI diluito** al 13% ai ricavi del Gruppo, pari al 32% dell'utile netto
- ◆ **Redditività elevata in tutti i contesti regolamentari**

## Esposizione azionaria

(valore di libro a giugno 2019, €mld)



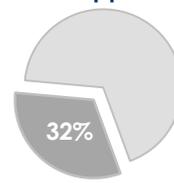
## Assicurazioni Generali

### STABILIZZATORE DI RICAVI/EPS

Contributo di AG ai ricavi di Gruppo

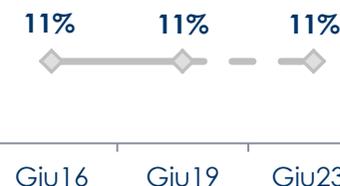


Contributo di AG al risultato netto di Gruppo



### INVESTIMENTO REDDITIZIO

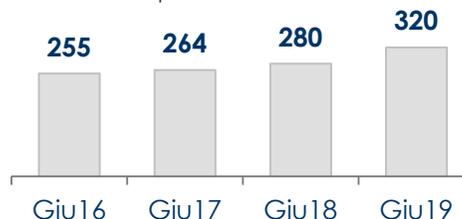
Con ROAC a doppia cifra<sup>1</sup>



### FONTE DI CAPITALE

con significativo contributo ai ricavi

Ricavi AG pro-rata €mln



**FONTE DI CAPITALE IMMEDIATAMENTE DISPONIBILE per acquisizioni significative**

**NESSUNA PRESSIONE DA PARTE DEL QUADRO REGOLAMENTARE**  
(Danish Compromise prorogato)

# AGENDA

**Sezione 1. Obiettivi di Gruppo**

**Sezione 2. Obiettivi divisionali**

**2.1 Wealth Management**

**2.2 Consumer Banking**

**2.3 Corporate & Investment banking**

**2.4 Principal Investing**

**2.5 Holding Functions**

**Sezione 3. Sintesi obiettivi di Gruppo**

**Allegati**

**Scenario macro**

**Glossario**



MEDIOBANCA

# MBHF RAZIONALE

## STRUTTURA EFFICIENTE PER LE FUNZIONI CENTRALI DI GRUPPO

Obiettivi divisionali: Holding Functions

Sezione 2.5



# ELEVATA DIVERSIFICAZIONE DELLE FONTI RACCOLTA

## GRUPPO MB CON UN SOLIDO PROFILO DI LIQUIDITÀ E RACCOLTA

Obiettivi divisionali: Holding Functions

Sezione 2.5

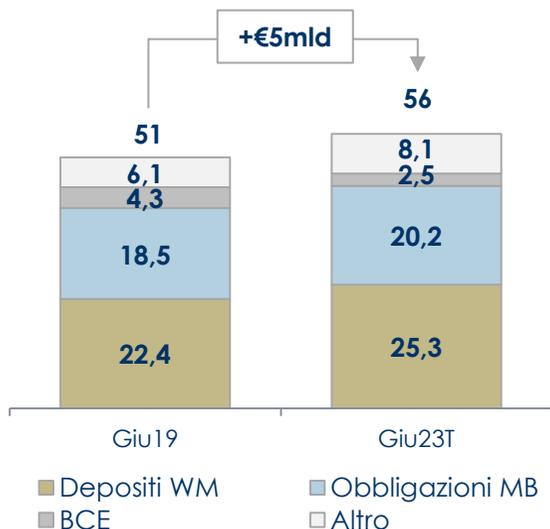
### Azioni del Piano 2019-23

#### ◆ Crescita della raccolta che coinvolge tutte le fonti, con costo sotto controllo

- ◆ Attesi flussi di depositi WM per €3mld, raccolta collateralizzata e alcune emissioni di obbligazioni senior
- ◆ TLTRO 3 in sostituzione del TLTRO2 (€4mld), con l'obiettivo di rifinanziarlo dopo il 2023 con emissioni di ABS e depositi WM
- ◆ Passività MREL stabilmente elevate (>35% degli RWA); requisito MREL (oggi pari al 21,4% degli RWA) quasi interamente coperto da capitale e passività subordinate, con progressiva ottimizzazione della struttura del capitale (i.e. emissione di €1,5mld di SNP in sostituzione di €1,5mld di Tier2 in scadenza nei prossimi 4 anni)

#### ◆ Solidi indicatori di liquidità e raccolta

##### Evoluzione della raccolta (€mld)



##### Indicatori di raccolta e liquidità



# AGENDA

**Sezione 1. Obiettivi di Gruppo**

**Sezione 2. Obiettivi divisionali**

**2.1 Wealth Management**

**2.2 Consumer Banking**

**2.3 Corporate & Investment banking**

**2.4 Principal Investing**

**2.5 Holding Functions**

**Sezione 3. Sintesi obiettivi di Gruppo**

**Allegati**

**Scenario macro**

**Glossario**

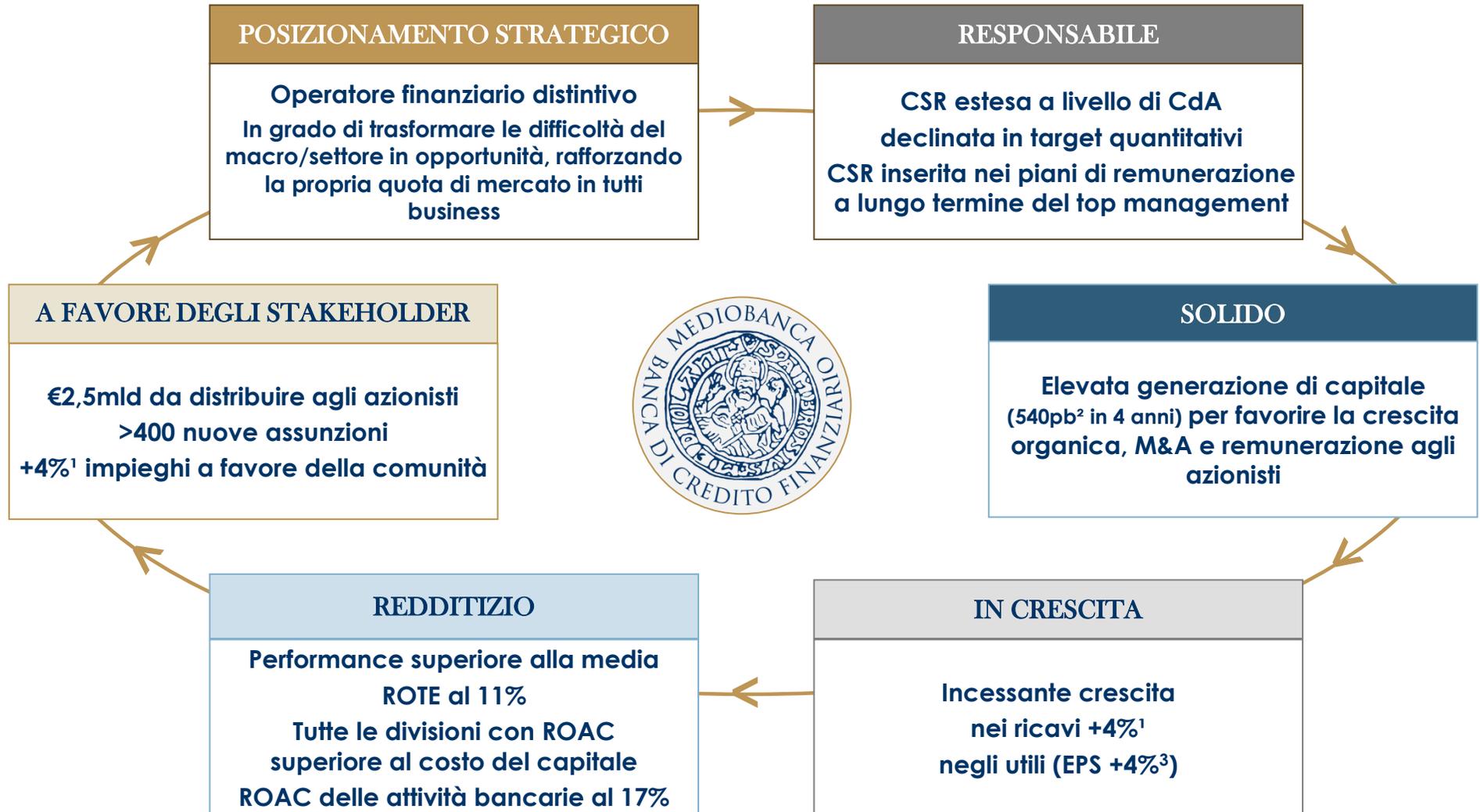


MEDIOBANCA

# IL PIANO QUADRIENNALE ATTIVERÀ IL CIRCOLO VIRTUOSO DI CREAZIONE DI VALORE...

Sintesi obiettivi di Gruppo

Sezione 3



1) 4YCAGR  
 2) Phase-in, prima della distribuzione agli azionisti (dividendi e riacquisto di azioni proprie) e M&A  
 3) 4Y CAGR, include la cancellazione delle azioni proprie



# ...CONSOLIDANDO MEDIOBANCA COME SPECIALIZED FINANCIAL PLAYER ...

Sintesi obiettivi di Gruppo

Sezione 3

## SVILUPPO COERENTE...

**MB continua il suo percorso di crescita  
con focus su business crescenti, altamente specializzati,  
ad elevata marginalità e bassa intensità di capitale  
confermandosi tra i migliori profili in termini di basso rischio/elevata redditività in Europa**

## ...PER PREFISSARSI PERFORMANCE TRA LE MIGLIORI DEL SETTORE...

**Ricavi in crescita: +4%<sup>1</sup> CAGR**

**Utili in crescita: +4%<sup>2</sup> EPS CAGR**

**Redditività in crescita: ROTE@11%**

**Remunerazione agli azionisti in crescita: +50% fino a €2,5mld**

## ...ED ESSERE VALUTATO COME UNO SPECIALIZED FINANCIAL PLAYER

**La crescita robusta e sostenibile  
spingerà Mediobanca ancora più in alto nella Mappa del Valore nel contesto europeo**

# ...DA VALUTARSI IN LINEA CON SOCIETÀ COMPARABILI PER CRESCITA E RISCHIO

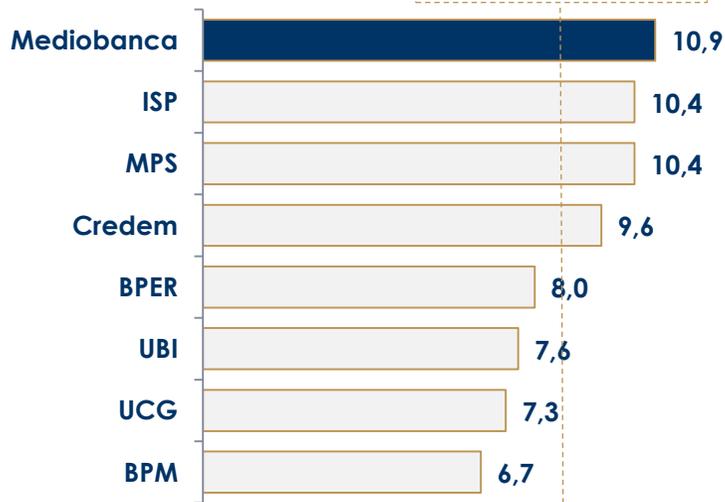
Sintesi obiettivi di Gruppo

Sezione 3

## Società comparabili ad oggi

Multiplo P/E 20E<sup>1</sup>

Media: 8,6x



Mediobanca	10,9x
Media	8,6x
Premio	2,4x
Premio (%)	28%

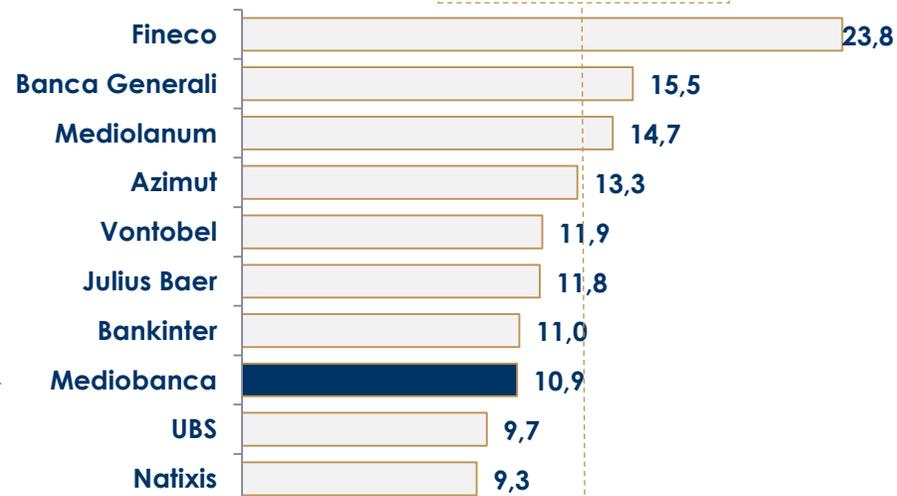
### Società comparabili oggi<sup>1</sup>

Media crescita ricavi: 0%

## Società comparabili obiettivo

Multiplo P/E 20E<sup>1</sup>

Media: 13,4x



Mediobanca	10,9x
Media	13,4x
Sconto	(2,5x)
Sconto (%)	(19%)

### Mediobanca<sup>1</sup>

Media crescita ricavi : 7%

### Società comparabili obiettivo<sup>1</sup>

Media crescita ricavi : +4%

# OBIETTIVI DI GRUPPO

## Sintesi obiettivi di Gruppo

Sezione 3

Remunerazione <sup>1</sup>	Giu19	Giu20	Giu21	Giu22	Giu23	TOT 4 anni
Dividendo unitario - €	0,47	0,52	0,54	0,57	0,60	1,9mld
Variazione %		+10%	+5%	+5%	+5%	+28%
Riacquisto con cancellazione di azioni <sup>2</sup> : ottimizzazione del CET1 ratio al 13,5% ogni anno						€0,3-0,6mld

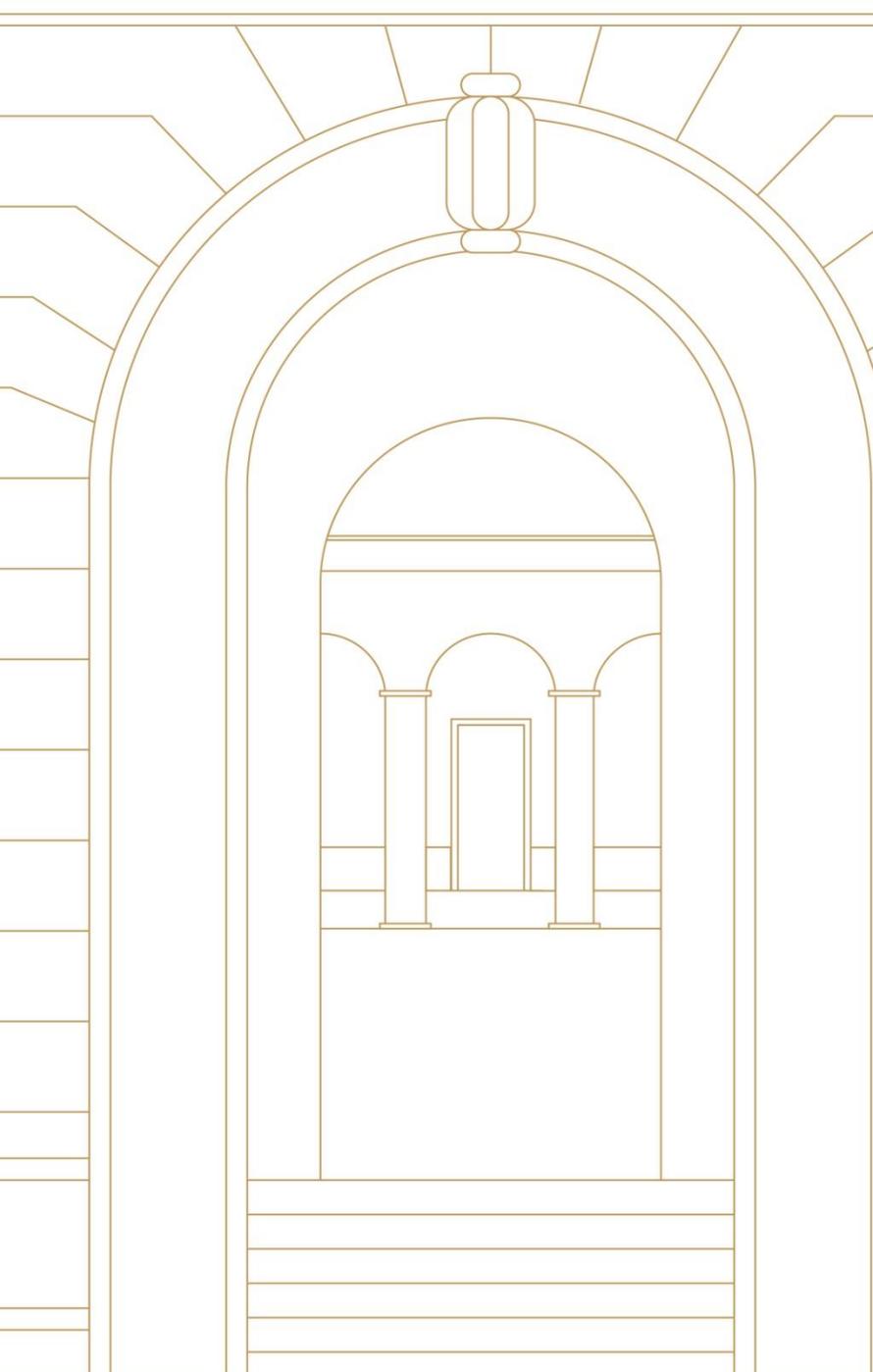
Obiettivi di Gruppo	Giu19	Giu23	4Y CAGR
Ricavi (€mld)	2,5	3,0	+4%
EPS (€)	0,93	1,10	+4% <sup>3</sup>
ROTE adj.	10%	11%	+1pp
CET1 phase-in	14%	~13,5%	
TFAs (€mld)	61	83	+8%
Impieghi (€mld)	44	51	+4%
Raccolta (€mld)	51	56	+2%

Obiettivi per divisione	Giu19	Giu23	4Y CAGR
Ricavi (€mld)			
Wealth Management	0,5	0,7	+8%
Consumer Banking	1	>1,1	+3%
Corp. & Inv. Banking	0,6	0,8	+6%
ROAC (%)			
Wealth Management	16%	25%	+9pp
Consumer Banking	30%	28%-30%	~
Corp. & Inv. Banking	15%	16%	+1pp

**Obiettivi finanziari fissati sulla base dei requisiti regolamentari vigenti e dell'attuale perimetro di consolidamento di Gruppo**

- 1) La presente politica viene rivista in caso di CET1 phase-in inferiore al 13%
- 2) Il nuovo programma di riacquisto azioni proprie (tutte le azioni riacquistate verranno cancellate) è soggetto ad autorizzazione annuale da parte del Regolatore e dell'Assemblea di Mediobanca (da Ottobre 2020).
- 3) 4YCAGR, include la cancellazione delle azioni proprie





**LINEE GUIDA  
STRATEGICHE 2019-2023**

**MEDIOBANCA  
SPECIALIZED FINANCIAL PLAYER  
DISTINTIVO E SOSTENIBILE**

12 novembre 2019



**MEDIOBANCA**

# AGENDA

**Sezione 1. Obiettivi di Gruppo**

**Sezione 2. Obiettivi divisionali**

**2.1 Wealth Management**

**2.2 Consumer Banking**

**2.3 Corporate & Investment banking**

**2.4 Principal Investing**

**2.5 Holding Functions**

**Sezione 3. Sintesi obiettivi di Gruppo**

**Allegati**

**Scenario macro**

**Glossario**



MEDIOBANCA

# SCENARIO MACRO

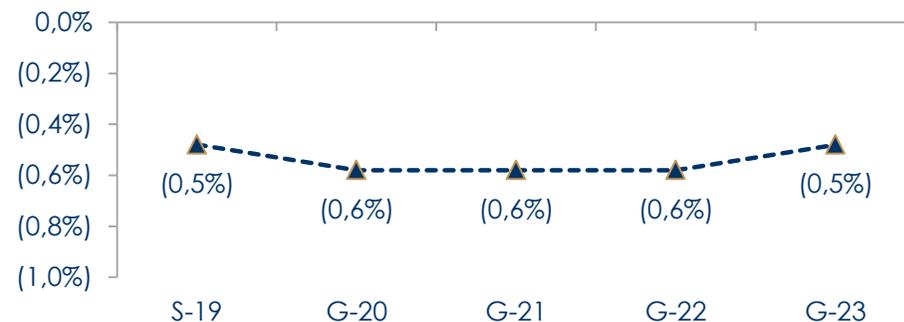
Scenario macro

Allegato

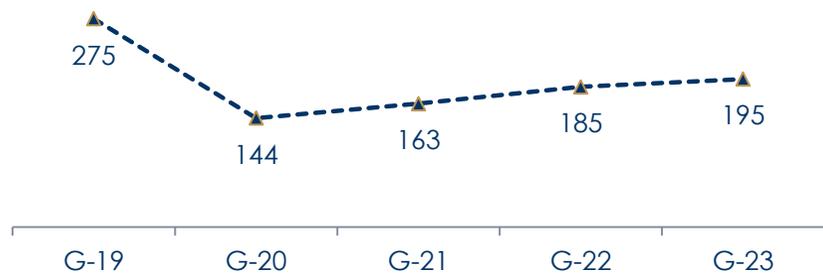
**PIL Area Euro e Italia (A/A)**



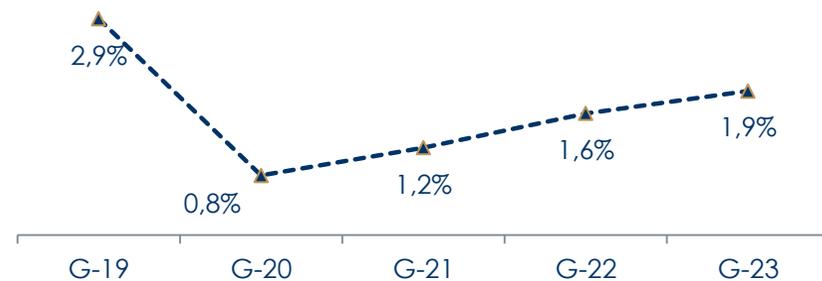
**Euribor 3M<sup>1</sup>**



**Spread BTP-Bund<sup>1</sup>(pb)**



**Tassi italiani a 10 anni<sup>1</sup>**



# GLOSSARIO

## MEDIOBANCA – SEGMENTI DI ATTIVITÀ

<b>CIB</b>	Corporate and investment banking
<b>WB</b>	Wholesale banking
<b>SF</b>	Specialty finance
<b>CB</b>	Consumer banking – Credito al consumo
<b>WM</b>	Wealth management
<b>PI</b>	Principal investing
<b>AG</b>	Assicurazioni Generali
<b>HF</b>	Holding functions – Funzioni centrali

## Conto economico e bilancio

<b>AIRB</b>	Advanced Internal Rating-Based
<b>ALM</b>	Asset and liabilities mgt. - Gestione attivi/passivi
<b>AUA</b>	Asset under administration – Attivi amministrati
<b>AUC</b>	Asset under custody – Attivi in custodia
<b>AUM</b>	Asset under management – Attivi in gestione
<b>BVPS</b>	Book value per share – Patrimonio per azione
<b>C/I</b>	Cost /Income - Costi/Ricavi
<b>CBC</b>	Counterbalance capacity
<b>CET1 Phase-in</b>	Calcolato con il “Danish Compromise” (Art.471 CRR2, in vigore fino a Dic24) e nel rispetto del limite di concentrazione. Aspetti transitori in relazione all'IFRS9, in accordo con il Reg. (UE) 2017/2395 del Parlamento/Consiglio UE
<b>CET1 Fully Loaded</b>	Calcolato includendo l'impatto complessivo dell'IFRS9 e con l'intera deduzione della partecipazione in AG
<b>CoF</b>	Cost of funding – Costo della raccolta
<b>CoE</b>	Cost of equity – Costo del capitale
<b>CoR</b>	Cost of risk – Costo del rischio
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>DGS</b>	Deposit guarantee scheme

## Conto economico e bilancio

<b>DPS</b>	Dividend per share – Dividendo per azione
<b>EPS</b>	Earning per share – Utile netto per azione
<b>ESG</b>	Environmental, Social, Governance
<b>FAs</b>	Financial Advisors – Promotori finanziari
<b>FVOCI</b>	Fair Value to Other Comprehensive Income
<b>GOP</b>	Gross operating profit – Margine operativo
<b>Leverage ratio</b>	CET1 / Totale attivo (definizione FINREP)
<b>Ls</b>	Loans – Impieghi
<b>LLPs</b>	Loan loss provisions – Rettifiche su impieghi
<b>M&amp;A</b>	Merger and acquisitions – Acquisizioni e fusioni
<b>NAV</b>	Net asset value – Valore di mercato degli attivi
<b>NII</b>	Net Interest income – Margine di interesse
<b>NNM</b>	Net new money – Raccolta netta (escluso Spafid)
<b>NP</b>	Net profit – Utile netto
<b>NPLs</b>	Crediti netti deteriorati al netto degli acquisti operati da MB Credit Solutions
<b>PBT</b>	Profit before taxes – Utile lordo
<b>ROAC adj</b>	Adjusted return on allocated capital <sup>1</sup> - Redditività del capitale allocato
<b>ROTE adj</b>	Adjusted return on tangible equity <sup>2</sup> - Redditività capitale tangibile
<b>RWA</b>	Risk weighted asset – Attività ponderate per il rischio
<b>SRF</b>	Single resolution fund
<b>TC</b>	Total capital
<b>Texas ratio</b>	NPLs/CET1
<b>TFA</b>	AUM+AUA+Depositi

## Note

- 1) Capitale allocato = capitale medio del periodo = 9% RWA (per la divisione PI: 9% RWA + capitale dedotto dal CET1). Utile/perdite da cessione titoli disponibili per la vendita, adeguamenti di valore, poste straordinarie positive/negative escluse, aliquota fiscale normalizzata = 33%. Aliquota fiscale normalizzata per il Private Banking = 25%.
- 2) Redditività capitale tangibile: utile netto rettificato/patrimonio netto – avviamenti

# DISCLAIMER

## Disclaimer

Questo documento contiene proiezioni, stime, previsioni e i conseguenti obiettivi che riflettono le attuali opinioni di Mediobanca – Banca di Credito Finanziario S.p.A. (la “Società”) in merito a eventi futuri (“previsioni”).

Queste previsioni comprendono, in via non esclusiva, tutte le affermazioni che non riguardano dati di fatto storici o attuali, comprese, ad esempio, quelle sulla posizione finanziaria futura del Gruppo e su risultati operativi, strategia, piani, obiettivi e sviluppi futuri nei mercati in cui il Gruppo opera o intende operare.

Tutte le previsioni, basate su informazioni disponibili alla Società alla data odierna, fanno affidamento su scenari, ipotesi, aspettative, proiezioni in merito a eventi futuri che sono soggetti a incertezze, perché determinati da fattori in larga parte al di fuori del controllo della Società. Tali incertezze potrebbero comportare risultati e performance reali significativamente diversi da quelli previsti o impliciti nei dati esposti, pertanto le previsioni non sono un indicatore affidabile dei rendimenti futuri.

Le informazioni e i pareri contenuti nel documento sono forniti con riferimento alla data odierna e potrebbero cambiare senza preavviso. La Società tuttavia non si assume alcun obbligo di aggiornare pubblicamente o di rivedere alcuna previsione, a seguito della disponibilità di nuove informazioni, di eventi futuri o per altre cause, salvo quanto previsto dalla normativa applicabile.

A causa dei rischi e delle incertezze sopra descritte, i lettori sono invitati a non fare eccessivo affidamento su tali previsioni come anticipazione di risultati effettivi. Nessuna decisione in merito alla stipula di un contratto o a un investimento deve basarsi o fare affidamento su questo documento, su alcuna sua parte, o sul fatto che esso è stato distribuito.

# CONTATTI

## Gruppo Mediobanca Investor Relations

Piazzetta Cuccia 1, 20121 Milan, Italy

Jessica Spina	Tel. no. (0039) 02-8829.860
Luisa Demaria	Tel. no. (0039) 02-8829.647
Matteo Carotta	Tel. no. (0039) 02-8829.290
Marcella Malpangotto	Tel. no. (0039) 02-8829.428

Email: [investor.relations@mediobanca.com](mailto:investor.relations@mediobanca.com)

<http://www.mediobanca.com>