





MEDIOBANCA

## APPROVATE LE LINEE GUIDA DEL PIANO 2019/23

**DISTINTIVITA' E SOSTENIBILITA'**  
PERMETTONO A MEDIOBANCA DI CONTINUARE A CRESCERE  
VOLGENDO IN OPPORTUNITA' LE CRITICITA' DEL SETTORE  
(TASSI NEGATIVI E REGOLAMENTAZIONE STRINGENTE)

MEDIOBANCA INVESTIRA'  
IN TALENTO, INNOVAZIONE E DISTRIBUZIONE,  
PONENDO LE BASI PER CONSEGUIRE UN'ULTERIORE ROBUSTA  
**CRESCITA DI RICAVI, UTILI, REDDITIVITA', REMUNERAZIONE**

### CRESCITA

Ricavi (+4%<sup>1</sup>) a €3,0mld

Utili (EPS +4%<sup>1</sup>)

ROTE all'11% (dal 10%)

Remunerazione degli azionisti (+50%<sup>2</sup>) fino a 2,5mld totali su 4 anni

### REDDITIVITA'

Elevata e sostenibile per Gruppo e divisioni

Wealth Management: ROAC al 25%

Consumer Banking: ROAC al 28%-30%

Corporate & Investment Banking: ROAC al 16%

### REMUNERAZIONE DEGLI AZIONISTI<sup>3</sup>: fino a €2,5mld su 4 anni

Dividendo unitario +10% nel 2020, poi +5% ogni anno, per totali €1,9mld

Riacquisto e cancellazione di azioni proprie per complessivi €0,3/0,6mld

Ottimizzazione CET1 ratio phase-in<sup>4</sup> al 13,5% annuo

con spazio per ulteriore crescita esterna

### INTEGRAZIONE CRITERI ESG NEL PIANO DI IMPRESA

Obiettivi ESG<sup>5</sup> qualitativi e quantitativi inseriti nel piano di remunerazione a breve e a lungo termine del top management

<sup>1</sup> Tasso di crescita composto medio annuo del quadriennio 2019-2023

<sup>2</sup> Tasso di variazione calcolato sul totale dei dividendi distribuiti nel quadriennio 2016-2019

<sup>3</sup> A condizione che il coefficiente CET1 phase-in sia superiore al 13,0%, soggetta ad approvazione annuale da parte dell'Assemblea dei Soci e ad autorizzazioni annuali da parte di BCE ai sensi degli artt. 77 e 78 della CRR2

<sup>4</sup> CET1 phase-in con Danish Compromise (ex art.471 CRR2)

<sup>5</sup> Definiti nell'ambito del Sustainable Development Goals Framework



**PIANO 2019-23**  
**COMPLETAMENTO DEL RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO DEL GRUPPO**  
**DEFINITIVA AFFERMAZIONE DEL MODELLO DI**  
**SPECIALIZED FINANCIAL PLAYER**  
**DISTINTIVO E SOSTENIBILE**

Il Consiglio di Amministrazione, partendo dagli ottimi risultati raggiunti nel precedente triennio<sup>6</sup>, ha approvato oggi le linee guida del Piano 2019/23.

In un contesto economico e regolamentare previsto sfidante per l'intero comparto finanziario (bassa crescita economica, tassi negativi, normativa stringente), **interessanti opportunità di sviluppo emergono per quegli operatori che, per specializzazione e solidità del modello di impresa, sono in grado di volgere le criticità di contesto in possibilità di crescita.**

In questo ambito, il Gruppo ambisce a conseguire un positivo sviluppo in tutti i suoi segmenti di operatività, facendo leva sui suoi tratti salienti: **focalizzazione e posizionamento distintivo in segmenti di attività ad elevata specializzazione e marginalità, trainati da tendenze strutturali di lungo termine, ampia dotazione di capitale e continuo investimento in talento, innovazione e distribuzione.**

**Il Gruppo consegnerà un percorso sostenuto quanto a crescita di ricavi, utili, remunerazione degli azionisti e soddisfazione di tutti gli stakeholders, preservando un profilo di rischio/rendimento tra i migliori in Europa.**

**Il Gruppo si pone sfidanti obiettivi e si conferma capace di generare:**

- ◆ **Crescita negli attivi redditizi: totale delle attività finanziarie ("TFA<sup>7</sup>") a €83mld (+8%<sup>1</sup>), AUM/AUA a €59mld (+11%<sup>1</sup>), impieghi a clientela a €51mld (+4%<sup>1</sup>) anche grazie a significativi investimenti nei canali distributivi in tutti i segmenti di attività: forza vendita nel **Wealth Management** ("WM") attesa crescere del **60%** ad oltre **1.400** professionisti, di cui 1.275 (+60%) nel segmento Affluent e 160 (+20%) nel segmento Private, **Investment Banker +25%** ad oltre 310 professionisti nelle aree advisory e capital markets, **punti di vendita del Consumer Banking +75%** a circa 350 tra rete diretta ed agenziale;**
- ◆ **Crescita nei ricavi a €3,0mld (+4%<sup>1</sup>) con solida contribuzione da parte di tutti i segmenti di attività. Il Wealth Management crescerà dell'8%<sup>1</sup>, divenendo il primo contributore alle commissioni del Gruppo in via complementare al **Corporate & Investment Banking**, la cui crescita nei ricavi è attesa essere pari al 6%<sup>1</sup>; il **Consumer Banking** manterrà la sua funzione di motore della crescita del margine di interesse di Gruppo (circa due terzi del**

<sup>6</sup> Con l'esercizio 2018-2019 si è concluso l'orizzonte temporale del Piano strategico triennale 2016-2019. Il Gruppo Mediobanca ha raggiunto gli obiettivi di Piano, conseguendo nel triennio:

- Un'importante crescita dei ricavi (da 2,1 a 2,5 miliardi) con un tasso di crescita composto annuo ("3YCAGR") del +7%, nettamente superiore alla media del comparto delle banche italiane (0%) ed europee (-1%);
- Una crescita del risultato operativo ampia (da 0,8 a 1,1 miliardi) e superiore alle attese (3YCAGR +16% vs. +10% di Piano) ed alla performance dei competitors (banche italiane +6%, banche europee +9%); determinanti sono stati il mantenimento dell'elevata qualità degli attivi e dell'efficienza operativa (rapporto costi/ricavi al 46%);
- Una sostenuta crescita degli utili (da 605 a 823 milioni, con un 3YCAGR +11%) accompagnata da una importante crescita della redditività (ROTE dal 7% al 10%);
- Una crescita dell'indice di capitalizzazione (dal 12% al 14%) ottenuta dopo aver finanziato in maniera sostanziale crescita organica (libro impieghi salito nel triennio di 9 miliardi), acquisizioni (Banca Esperia, RAM, MMA) e maggiore remunerazione degli azionisti;
- Dei 2,4 miliardi di utili cumulati creati nel triennio, €1,1 sono stati distribuiti in dividendi con un payout ratio salito dal 38% al 50% (40% l'obiettivo di Piano); a questo si è accompagnato un piano di riacquisto di azioni proprie (non previsto in sede di approvazione di Piano)

Tutte le divisioni hanno segnato un significativo miglioramento del posizionamento e della redditività.

<sup>7</sup> TFA: Attività finanziarie della clientela, pari alla somma di AUM, AUA e depositi. Attività fiduciarie (AUC) escluse



totale) con uno sviluppo dei ricavi complessivi del **3%**<sup>8</sup>; il **Principal Investing** ("PI") confermerà la sua contribuzione positiva al Gruppo con ricavi in crescita del **3%**<sup>8</sup>;

- ◆ **Crescita negli utili (utile per azione + 4%**<sup>1</sup> **a €1,10 da €0,93, considerando la cancellazione delle azioni derivanti dal piano di buyback) con il crescente apporto del Wealth Management (atteso raddoppiare) e del Corporate & Investment Banking, associato al consolidamento del Consumer** sugli attuali elevati livelli di redditività;
- ◆ **Crescita nella redditività a livello di Gruppo (ROTE all'11% dal 10%) e divisionale:** il **Wealth Management** è atteso registrare il maggior incremento della redditività sul capitale allocato ("**ROAC**") passando dal 16% **al 25%**; il **Corporate & Investment Banking** è atteso migliorare al **16%** (dal 15%), il **Consumer** consolidare gli elevati livelli di **28%-30%**, così come il **Principal Investing** (**11%**<sup>9</sup>);
- ◆ **Crescita nella generazione di capitale** derivante dall'elevata redditività (ROTE all'11%) e dall'assenza di impatti regolamentari materiali negativi nei prossimi anni; le maggiori risorse permetteranno di finanziare la crescita organica, inorganica e remunerare gli azionisti;
- ◆ **Crescita nella remunerazione degli azionisti sino a €2,5miliardi nel quadriennio 2020-23 (+50% rispetto al precedente quadriennio 2016-19) di cui €1,9 miliardi in dividendi e €0,3/0,6mld tramite riacquisto e cancellazione di azioni proprie: il dividendo unitario crescerà del 10% nel 2020 (a €0,52 per azione) e successivamente del 5% ogni anno (fino a €0,60 nel 2023), totalizzando nel quadriennio €1,9miliardi di dividendi distribuiti.** Nell'arco di piano è altresì previsto un programma annuale di **riacquisto di azioni proprie con cancellazione** delle stesse (fino al 2% del capitale per anno) per un controvalore complessivo **minimo di €0,3mld e massimo di €0,6mld** con l'obiettivo di stabilizzare l'indice **CET1 phase-in al 13,5% annuo** a valle della crescita organica ed inorganica realizzata nell'anno<sup>10</sup>;
- ◆ **Continua valutazione di opportunità di crescita esterna tramite acquisizioni;**
- ◆ **Sviluppo della strategia ESG integrata** nel piano d'impresa, in modo da coniugare crescita del business e solidità finanziaria con sostenibilità sociale e ambientale, **creando valore nel lungo periodo per tutti i portatori di interesse.** Gli impegni assunti dal Gruppo, che si focalizzano su sei direttrici prioritarie nell'ambito dei 17 macro obiettivi descritti dagli SDG's, sono stati declinati in **target qualitativi e quantitativi, misurabili nel tempo, inglobati nei programmi di valutazione** a breve/lungo termine del top management. Tra questi: valutazione ESG sul 100% dei nuovi investimenti/finanziamenti del Gruppo, garanzia di un'equa rappresentanza di genere, emissioni obbligazionarie ESG (controvalore di €500m), riduzione impatto ambientale diretto (riduzione del 15% delle emissioni di CO<sub>2</sub>), contributo alla crescita economica (€700m di investimenti in piccole e medie imprese italiane), sostegno alla comunità locale (€4m/anno di investimenti nei progetti a impatto sociale e ambientale).

**Il Gruppo ambisce a conseguire un positivo sviluppo in tutti i suoi segmenti di operatività:**

- ◆ **Wealth Management. Il mercato** del risparmio italiano offre le seguenti **opportunità:** è ampio, in crescita, ancora largamente non gestito, con quote di mercato sempre più ad appannaggio di operatori specializzati tesi ad offrire, in un contesto di tassi negativi,

<sup>8</sup> Tasso di crescita composto medio annuo del quadriennio 2019-2023, sulla base delle stime (consensus Nasdaq IR Insight a Nov.19) degli utili di Ass. Generali

<sup>9</sup> Fully loaded, ovvero con esclusione del Danish Compromise (ex art.471 CRR2), sulla base delle stime (consensus Nasdaq IR Insight a Nov.19) degli utili di Ass. Generali

<sup>10</sup> Remunerazione valida nell'arco del Piano 2019/2023 a condizione che il CET1 phase-in ratio sia superiore al 13%, soggetta ad approvazione annuale da parte dell'Assemblea dei Soci e ad autorizzazioni annuali da parte di BCE ai sensi degli artt. 77 e 78 della CRR2



soluzioni di investimento/rendimento e protezione alla propria clientela. In questo contesto **Mediobanca** vuole definitivamente affermarsi **come operatore distintivo** in Italia per **qualità, innovatività, valore** dell'offerta **per i clienti affluenti, private e gli imprenditori**. Tramite **cospicui investimenti in distribuzione (forza vendita +60% a oltre 1.400 professionisti), tecnologia e prodotti**, il Wealth Management rafforzerà ulteriormente posizionamento, ricavi e redditività, uguagliando il CIB in termini di contribuzione ai ricavi del Gruppo e **divenendo il primo contributore in termini di commissioni**. **La redditività crescerà in maniera significativa (ROAC dal 16% al 25%)**, mantenendo **l'elevata qualità e sostenibilità dei ricavi e migliorando l'efficienza (cost/income al 70%)**. Lo sviluppo consisterà nel **rafforzamento delle fabbriche prodotte**, nel **riposizionamento verso l'alto del brand CheBanca!** quale **operatore privilegiato per innovatività e sostenibilità del modello di servizio** per la clientela **'affluent'**, attuale e futura, nella definitiva affermazione di **MB Private Banking e Compagnie Monégasque de Banque come Private-Investment Bank uniche in Italia e a Monaco nell'offerta ai propri clienti HNWI/UHNWI di soluzioni innovative nel segmento private market/illiquid asset sviluppate in sinergia con il Corporate & Investment Banking**.

- ◆ **Consumer Banking.** Il mercato italiano offre le seguenti **opportunità**: è meno maturo rispetto ad altre economie europee e con quote di mercato rese aggredibili dal progressivo ridursi della presenza delle reti bancarie tradizionali. Facendo perno sul proprio **tratto distintivo** (leadership sul mercato, distribuzione integrata, piattaforma efficiente, elevate capacità di scoring e pricing, solida qualità degli attivi), **tramite un importante potenziamento della distribuzione**, diretta e digitale, ed **allo sviluppo di prodotti innovativi** (soprattutto per l'e-commerce) **Compass porrà le basi per perpetuare la crescita di volumi e ricavi**, consolidando utili e redditività (**ROAC al 28-30%**) pur in un contesto di costo del rischio in moderata fisiologica crescita.
- ◆ **Corporate & Investment Banking.** Il mercato europeo offre le seguenti **opportunità**: è interessato da un'intensa attività di M&A domestica e transnazionale delle aziende medio/grandi spinte dalla bassa crescita organica, dal consolidamento dei settori Industriali, dal basso costo del debito, dall'intensa attività dei Financial Sponsor. In questo contesto le boutique di advisory continuano a migliorare la propria quota di mercato grazie alla focalizzazione sul cliente e alla flessibilità del loro approccio. Facendo leva sulla **distintività del proprio modello di business** (leadership nei mercati di riferimento, elevata reputazione, organizzazione stile boutique, orientamento al cliente, capacità di attrarre talenti, forte integrazione con il Private Banking, ottima qualità degli attivi) **Mediobanca rafforzerà la sua leadership in Europa**, in particolar modo nei servizi di M&A e Capital Markets, **con l'obiettivo di confermarsi l'interlocutore privilegiato delle imprese medio/grandi dei paesi di riferimento (Italia, Francia, Spagna)**. Grazie ad un intensificarsi del coverage, alle evidenti potenzialità infragruppo (in particolare con il Private Banking e la neo acquisita Messier Maris et Associés) ed ad un uso sempre più efficiente del capitale, **il CIB aumenterà ricavi e redditività (ROAC al 16%)**, rimanendo la **seconda importante fonte di ricavi commissionali per il Gruppo**.
- ◆ **Principal Investing.** Pressoché interamente rappresentato dalla partecipazione in **Ass.Generali** (pari al 12,91%), **continuerà a contribuire in maniera positiva alla creazione dei ricavi e degli utili del Gruppo**, migliorandone la **stabilità e visibilità**. La valenza dell'investimento risiede nella **buona redditività e nell'opzione di valore** che l'interessenza assicura al Gruppo Mediobanca in termini di risorse disponibili ed attivabili in caso di operazioni di crescita.
- ◆ **Holding Functions.** Le attività di Tesoreria **continueranno a svolgere in maniera efficace la propria funzione di gestione della raccolta/tesoreria di Gruppo: l'attuazione di un efficace programma di funding** (volto all'ottimizzazione e diversificazione delle fonti e del costo della provvista nell'ottica del mantenimento dei migliori indici gestionali e regolamentari) e **l'ottimizzazione della posizione di liquidità permetteranno**, pur in un contesto di tassi negativi, di **mantenere inalterato il margine di interesse della divisione**. Il continuo



**perseguimento di efficienze**, in cui rientra anche l'ordinato processo di rifocalizzazione del leasing, **permetterà il sostentamento di cospicui interventi in tecnologia, innovazione e presidi normativi** senza alterare l'incidenza della divisione sui saldi di Gruppo.

## OBIETTIVI E TARGET DIVISIONALI

### WEALTH MANAGEMENT

**AFFERMAZIONE DI UN OPERATORE DISTINTIVO E PROFITTEVOLE  
SCALA E REDDITIVITA' IN SIGNIFICATIVO PROGRESSO**

**FORZA VENDITA +60% a 1.400 professionisti**  
**ATTIVITA' DELLA CLIENTELA +8%<sup>1</sup> a €83mld (TFA)**  
**MASSE GESTITE +11%<sup>1</sup> a €59mld (AUM/AUA)**  
**RICAVI +8%<sup>1</sup> a €0,7mld**  
**ROAC dal 16% al 25%**

**Il mercato della gestione del risparmio in Italia ha interessanti margini di sviluppo per un operatore quale Mediobanca** in quanto:

- ◆ **E' ampio, crescente e ancora largamente "non gestito"**: dei quasi €10 trilioni di ricchezza delle famiglie italiane, circa €4,4 trilioni sono in beni finanziari, concentrati nei segmenti Affluent (per il 75%) e HNWI e presentano tassi di sviluppo superiore alla crescita media del PIL domestico; solo il 35% è in forma di AUM/AUA;
- ◆ **E' in fase di trasformazione, con crescita delle quote di mercato degli operatori specializzati e misti** (banche con reti di vendita dedicate) **a discapito delle banche universali**, spesso impegnate nella ristrutturazione dei loro modelli di business a favore di mercati e/o prodotti *core*;
- ◆ Vede un **fabbisogno crescente di "protezione e programmazione finanziaria"** da parte dei risparmiatori, nonché di **"ricerca di rendimento"**, tendenza favorita dall'attuale situazione di tassi negativi. Questo porta ad una **polarizzazione della domanda/offerta** dell'industria su prodotti alpha (anche illiquidi, alternative, private equity...) o passivi, con conseguente difficoltà degli operatori indistinti;
- ◆ Registra una **compressione dei margini** dettata dalla regolamentazione (trasparenza e tutela del consumatore), dal contesto di tassi, dalla competizione;
- ◆ Vede la **digitalizzazione** come **tratto imprescindibile** dell'offerta e della fruizione dei servizi (canali remoti, intelligenza artificiale, robo-advisory, ...).

**In questo segmento il Gruppo Mediobanca ha aumentato le proprie ambizioni tre anni fa**, quando ha dato vita a Mediobanca Private Banking con l'acquisizione e la fusione di Banca Esperia, ha raddoppiato le attività di CheBanca! nel segmento Affluent con l'acquisizione di un identificato perimetro di attività in Italia di Barclays, ha potenziato la fabbrica prodotti con l'acquisizione di Cairn Capital e RAM e la strutturazione di MBSGR. Nel triennio la divisione ha triplicato la forza vendita (agli attuali 900 professionisti), ha sviluppato €550m di ricavi (da €330m), €61mld di totale attività finanziarie (da €32mld), €39mld di masse gestite (€17mld nel 2016). A partire da questa piattaforma nel prossimo quadriennio continuerà il potenziamento del segmento Affluent&Premier, di quello Private-HNWI e della fabbrica prodotto Mediobanca AM.

**Nei prossimi quattro anni il Gruppo Mediobanca vuole definitivamente affermarsi come operatore distintivo** in Italia per **qualità, innovatività, valore** dell'offerta **per i clienti affluent, private e gli imprenditori**. Tramite **cospicui investimenti in distribuzione (forza vendita +60% a**





**oltre 1.400 professionisti), tecnologia e prodotti**, il Wealth Management rafforzerà ulteriormente posizionamento, ricavi e redditività, uguagliando il CIB in termini di contribuzione ai ricavi del Gruppo e **divenendo il primo contributore in termini di commissioni. La redditività crescerà in maniera significativa (ROAC dal 16% al 25%), mantenendo l'elevata qualità e sostenibilità dei ricavi ed incrementando l'efficienza (cost/income al 70%).**

**Nel dettaglio:**

- ◆ **il totale della attività finanziarie (TFA) crescerà dell'8%<sup>1</sup> portandosi a €83mld**, con un apprezzabile miglioramento della composizione (**AUM/AUA +11%<sup>1</sup> a €59mld con incidenza sulle TFA in crescita dal 63% al 70%**). In parallelo, gli attivi creditizi aumenteranno (+10%<sup>1</sup> a €17mld)
- ◆ **la marginalità lorda sarà in aumento a circa 90bps (+8bps nel quadriennio)**, grazie al ricorso a maggiori sinergie con la fabbrica prodotti e al miglioramento della qualità/dimensione media dei portafogli, **pur mantenendo un pricing fair rispetto alle medie settoriali ed un'elevata qualità dei ricavi** (90% ricorrenti, assenza di ottimizzazione fiscale)
- ◆ la crescita dei ricavi (+8%<sup>1</sup> a €0,7mld), lo stretto controllo dei costi (rapporto costi/ricavi in discesa al 70%) e l'assiduo presidio del costo del rischio permetteranno di **raddoppiare gli utili e innalzare la redditività del Wealth Management al 25%**.

### **Clientela Affluent & Premier**

Le attività rivolte alla clientela Affluent & Premier vengono svolte in Italia tramite CheBanca!, fondata nel 2008 come operatore innovativo, nativo digitale, inizialmente operante nella raccolta di depositi, negli ultimi tre anni rifocalizzato sulle attività di wealth management.

**CheBanca! vanta un'ampia base di clientela** (oltre 865.000 clienti con un elevato indice di soddisfazione, ancora solo in parte servita nei bisogni di investimento) ed **un modello distintivo quanto a distribuzione**, effettivamente multicanale, **pricing trasparente e fair** allineato ai crescenti standard regolamentari, **una distintiva qualità degli utili** (nessuna ottimizzazione fiscale, 90% dei ricavi ricorrenti).

**Obiettivo del quadriennio è cogliere l'opzione di valore insita nel segmento Affluent. Grazie ad un riposizionamento verso l'alto, CheBanca! consoliderà la sua definitiva trasformazione in wealth manager dedicato al segmento di clientela Affluent e Premier, cui sarà associato un significativo aumento dei volumi, dei ricavi e della redditività.** Nel dettaglio CheBanca!: a) **potenzierà la rete distributiva (+60% a 1.275)** sia **proprietaria** (da 445 a 600 professionisti) che **di consulenti finanziari** (raddoppio a 675 professionisti) **investendo significativamente in training**: la capacità di originare flussi di raccolta netta (oggi pari a circa 2 miliardi annui) si svilupperà in maniera significativa, soprattutto per la componente di masse gestite; b) **rafforzerà costantemente le piattaforme digitali**, per supportare il servizio di consulenza tramite app e canali remoti; c) **amplierà la gamma prodotti** dotandosi di un'offerta adeguata al soddisfacimento dei bisogni di investimento della clientela affluent; d) **migliorerà la redditività** grazie al conseguimento di sinergie di gruppo sul lato prodotti ed al conseguimento di una maggior efficienza derivante anche dalla maggiore scala operativa (indice costi/ricavi al 70%).

### **Clientela Private & HNWI**

Le attività rivolte alla clientela private UHNWI vengono svolte in Italia tramite Mediobanca Private Banking ('MBPB'), realtà nata nel 2017 dall'integrazione di Banca Esperia in Mediobanca Spa e, a Monaco, da Compagnie Monegaque de Banque ("CMB").



**MBPB rappresenta oggi in Italia un brand affermato e riconosciuto cui viene associata esclusività e distintività di offerta.** In un contesto caratterizzato da tassi negativi, marginalità decrescente e ricerca di rendimento, MBPB si connota **come l'unica private-investment bank italiana** in grado di offrire ai propri **clienti private UHNWI soluzioni innovative di investimento nel comparto dei private assets** (private equity, private debt, club deals). Alla formazione di questa **offerta distintiva** concorrono, oltre a specifiche competenze, **l'interazione con le attività di investment banking della capogruppo, in particolare nel segmento MidCaps.** Nel prossimo quadriennio il posizionamento e l'offerta distintiva, il potenziamento della rete di bankers (complessivamente +20% a 160 professionisti), **la maggior interazione con le società del Gruppo,** in particolare con la fabbrica prodotti (in particolare nel segmento alternative) porteranno ad un significativo sviluppo delle masse e della redditività (costi/ricavi al 70%). Anche **CMB** rafforzerà a Monaco il proprio posizionamento grazie ad un innalzamento della qualità dell'offerta derivante anche dall'interazione con la piattaforma investment banking europea della capogruppo Mediobanca.

## Mediobanca AM

Le attività vengono svolte in Italia tramite Mediobanca SGR, realtà nata nel 2017 dall'integrazione di Banca Esperia in Mediobanca Spa, e da due operatori di nicchia nel segmento alternative acquisiti negli ultimi 4 anni: Cairn Capital, per il credito illiquido e RAM per i fondi equity sistemati.

Il continuo sviluppo della fabbrica prodotti permetterà al WM di massimizzare i benefici derivanti **dall'internalizzazione della catena di valore** e dalla progressiva commercializzazione di prodotti Mediobanca. Lo sviluppo della fabbrica prodotti sarà focalizzato su **prodotti innovativi**, con la ricerca di strategie ad elevata creazione di valore sia sulla parte liquida che illiquida.

**CONSUMER BANKING (CB)**  
**CONFERMA DELLA LEADERSHIP IN ITALIA PER POSIZIONAMENTO,**  
**INNOVAZIONE, REDDITIVITA'**  
**CONSOLIDAMENTO DELLA CRESCITA PROFITTEVOLE**  
**RICAVI +3%<sup>1</sup> a €1,1mld**  
**ROAC dal 30% al 28%-30%**

Compass è, da oltre un decennio, tra i primi 3 operatori domestici del credito al consumo. Si caratterizza per una **consolidata base di clientela** (oltre 2 milioni), **un'ampia e diversificata distribuzione** (200 sportelli, 5 mila sportelli di banche terze, 12 mila uffici postali e numerosi accordi con la grande distribuzione e agenti) ed un **approccio gestionale orientato al valore** (capacità di analisi e valutazione del rischio nella fase di erogazione del credito e monitoraggio dello stesso lungo l'intera vita residua).

**Nell'ultimo triennio 2016/19 Compass ha registrato risultati record,** portando i ricavi oltre il miliardo di euro (CAGR3Y +6%), l'utile a 330 milioni (CAGR 3Y +30%) ed il ROAC dal 17 al 30%. Il credito al consumo si è confermata la **primaria fonte di crescita del margine di interesse di Gruppo con funzione di diversificazione anticiclica** rispetto ad altre divisioni maggiormente impattate dal contesto economico negativo.

**Il credito al consumo in Italia presenta oggi margini di crescita interessanti** derivanti dalla progressiva riduzione delle filiali bancarie tradizionali (negli ultimi cinque anni il numero di





sportelli si è ridotto del 20%<sup>11</sup>, processo che apre spazi al soddisfacimento dei bisogni della clientela tramite un potenziamento della presenza territoriale), dallo sviluppo della tecnologia (aumento dell'e-commerce e della sottoscrizione dei contratti on line), dal modificarsi delle abitudini dei consumatori (affitto di beni preferito all'acquisto degli stessi) e dalla ancora modesta penetrazione del prodotto credito al consumo in Italia rispetto alle economie anglosassoni. **Tramite un importante potenziamento della distribuzione**, diretta e digitale, ed **allo sviluppo di prodotti innovativi** (soprattutto per l'e-commerce) si porranno le basi per **perpetuare la crescita di volumi e ricavi**, consolidando utili e redditività pur in un contesto di costo del rischio on moderata crescita.

**La distribuzione diretta sarà rafforzata sia nel canale fisico che digitale.** Quanto alla **diretta**, il numero dei punti vendita aumenterà del 75% passando da 200 a circa 350, di cui: i punti vendita a marchio Compass passeranno da 200 a 260 (+30%) di cui 80 gestiti da agenti; a questi si aggiungeranno 80 punti vendita a marchio Compass-Quinto finalizzati a spingere le vendite nel prodotto 'cessione del quinto' tramite rete agenziale (costi variabili).

**Si spingerà sull'innovazione dei canali distributivi e dei prodotti.** Particolare focus verrà posto nello **sviluppo dei canali per credito istantaneo e lo sviluppo del finanziamento rateale dell'e-commerce** tramite partnership con primari operatori di mercato e/o piattaforme tecnologiche all'uopo sviluppate. Anche per i prodotti si attueranno nuove iniziative, in particolare, per il finanziamento di noleggio auto a lungo termine e di acquisti tramite carte di credito.

Le sopra menzionate azioni, unite alla comprovata efficacia del sistema di pricing, gestione e recupero del credito, porteranno ad uno sviluppo interessante di volumi (erogato +2%<sup>1</sup> a circa €8mld, incorporando una crescita sostenuta dei prestiti personali diretti ed una moderata riduzione del contributo delle reti bancarie terze). I ricavi saliranno del 3%<sup>1</sup> (superando €1,1mld) sulla scia degli impieghi (in crescita del 2%<sup>1</sup> ad oltre €14mld), mantenendo gli attuali elevati livelli di redditività (ROAC: 28-30%) pur in un contesto di costo del rischio atteso, nei quattro anni, in contenuto aumento.

**CORPORATE & INVESTMENT BANKING (CIB)**  
**ELEVATE POTENZIALITA' DI UN MODELLO ORIENTATO AL CLIENTE**  
**LEADER IN ITALIA ED IN SUD EUROPA,**  
**SEMPRE PIU' INTEGRATO E MINORE INTENSITA' DI CAPITALE**  
**RICAVI +6%<sup>1</sup> a €0,8mld**  
**ROAC dal 15% al 16%**

Le attività di Corporate & Investment Banking vengono svolte da Mediobanca e più recentemente dalla boutique francese di advisory Messier Maris et Associés (accordo di partnership siglato nella primavera 2019). MB Credit Solutions e MBFacta completano la gamma dell'offerta nel credit management e factoring.

La divisione Corporate & Investment Banking di Mediobanca mostra una **sostenuta redditività** (ROAC 15% al Giugno 2019) e un **andamento in controtendenza rispetto all'industria dell'investment banking europeo**, che ha visto, nell'ultimo decennio, i ricavi contrarsi a una tasso medio annuo del 5% e l'indice costi/ricavi salire al 75%, con necessità di ristrutturazioni tramite ingenti disinvestimenti, iniezioni di capitale e tagli del personale. Al contrario, il Corporate & Investment Banking di Mediobanca ha mostrato **un'elevata resilienza dei ricavi**

---

<sup>11</sup> Fonte: Banca d'Italia



**da clientela** (negli ultimi tre anni stabili, nell'intorno di €630m) e **un basso profilo di rischio** (elevata qualità degli attivi, assenza di contenziosi, indice costi/ricavi pari al 43%).

**Il mercato europeo del Corporate & Investment Banking**, pur rimanendo caratterizzato da un contesto competitivo sfidante, offre le seguenti **opportunità**: è interessato da un'intensa attività di M&A domestica e transnazionale delle aziende medio/grandi spinte dalla bassa crescita organica, dal consolidamento dei settori industriali, dal basso costo del debito, dall'intensa attività dei Financial Sponsor. In questo contesto le boutique di advisory continuano a migliorare la propria quota di mercato grazie alla maggiore focalizzazione sul cliente e alla flessibilità del loro modello di business.

La divisione si caratterizza, inoltre, per il suo **approccio specialistico e orientato al cliente**, simile a quello delle boutique, e per una **forte integrazione con le attività di Private Banking**. Questo ha consentito al Gruppo di **attrarre talenti**, di consolidare la propria **leadership in Italia** e ottenere una **crescente visibilità in Europa**, principalmente in **Spagna** (tra i primi 10 operatori per operazioni di M&A) e Francia. In particolare, il radicamento in **Francia**, è stato rafforzato con l'accordo di partnership con Messier Maris & Associés, la terza boutique di advisory sul mercato locale.

**Facendo leva sui tratti salienti del proprio modello di business** la divisione **aumenterà ricavi e redditività, rimanendo la seconda importante fonte di ricavi commissionali per il Gruppo Mediobanca**. Per cogliere tali opportunità si procederà:

- ◆ **al rafforzamento della piattaforma di business origination dell'Advisory** nei tre mercati core (Italia, Francia e Spagna), per favorire il cross-selling interno, facendo anche leva sulla recente partnership con Messier Maris & Associés;
- ◆ allo sviluppo di una **piattaforma europea integrata di Capital Market**, che garantisca ai clienti un'offerta completa, sempre alimentata da **nuovi prodotti**, anche tramite il modello *originate-to-distribute*, in linea con le richieste di mercato;
- ◆ allo sviluppo del **coverage della clientela MidCaps** con l'obiettivo di divenire la banca di investimento di riferimento per le aziende italiane di medie dimensioni; questo avverrà anche tramite **la sempre maggior integrazione con le attività di Private Banking**;
- ◆ **all'ottimizzazione dell'uso del capitale**, attraverso l'uso proficuo dello stesso nelle attività con maggior assorbimento di capitale (adozione del modello *originate-to-distribute* nel lending, con valorizzazione delle competenze infragruppo di Cairn e MBCS, e l'implementazione di soluzioni di cartolarizzazione di parte del portafoglio creditizio esistente);
- ◆ **al continuo supporto delle attività di Specialty Finance: credit management** (MBCS) e **factoring** (MBFacta).

**I ricavi delle divisione cresceranno del 6%<sup>1</sup> a €0,8mld**. Unitamente al continuo controllo dei costi, della qualità degli attivi e dell'uso efficiente del capitale e nonostante la normalizzazione del costo del rischio, la **redditività (ROAC) salirà al 16% (+1pp)**.



## INTEGRAZIONE CRITERI ESG NEL PIANO DI IMPRESA OBIETTIVI ESG<sup>12</sup> QUALITATIVI E QUANTITATIVI INSERITI NEL PIANO DI REMUNERAZIONE DEL TOP MANAGEMENT

Il Gruppo sta strutturando il proprio percorso di sostenibilità tramite **l'adozione di una strategia integrata**, in grado di **coniugare crescita del business e solidità finanziaria con sostenibilità sociale e ambientale**, creando valore nel lungo periodo. Gli obiettivi di sostenibilità sono stati inseriti nel piano strategico a testimonianza dell'impegno per l'integrazione della CSR nelle strategie industriali e finanziarie del Gruppo. Il Gruppo ha definito i propri target con l'intento di contribuire al conseguimento di sei dei 17 macro obiettivi descritti dai *Sustainable Development Goals*, impegnandosi a contribuire alla generazione di un cambiamento positivo a livello globale. Gli impegni assunti dal Gruppo, che si focalizzano su alcune direttrici prioritarie, sono stati declinati in target qualitativi e quantitativi misurabili nel tempo tra cui:

- ◆ **Investimenti responsabili:** valutazione ESG sul 100% dei nuovi investimenti/finanziamenti del Gruppo
- ◆ **Pari opportunità:** garanzia di un'equa rappresentanza di genere nei processi di selezione e promozione del personale
- ◆ **Consumo e produzione responsabili:** emissione di obbligazioni ESG per un controvalore di €500m
- ◆ **Supporto alla transizione energetica:** emissione di un fondo Carbon Neutral
- ◆ **Riduzione impatto ambientale diretto:** riduzione del 15% delle emissioni di CO<sub>2</sub> e aumento delle auto ibride aziendali al 90% del parco auto totale
- ◆ **Contributo alla crescita economica:** €700m di investimenti in piccole e medie imprese italiane
- ◆ **Sostegno alla Comunità locale:** €4m/anno di investimenti nei progetti a impatto sociale e ambientale

### POLITICA DI M&A

Il Gruppo continuerà nella propria espansione anche tramite acquisizioni, così come avvenuto nell'arco dell'ultimo Piano. Saranno considerati "target" di interesse aziende che possano accelerare il processo di crescita nelle aree di attività caratteristiche del Gruppo Mediobanca con preferenza per i business a basso assorbimento di capitale ed elevato contenuto commissionale. Fattori abilitanti saranno, inoltre, la compatibilità culturale ed l'approccio etico al business. Le acquisizioni risponderanno ai criteri di creazione di valore da sempre seguiti dal Gruppo.

---

<sup>12</sup> Definiti nell'ambito del Sustainable Development Goals Framework



MEDIOBANCA

## REMUNERAZIONE DEGLI AZIONISTI FINO A €2.5MLD DISTRIBUITI, +28% DIVIDENDO PER AZIONE NEL QUADRIENNIO

Nell'orizzonte di Piano il Gruppo attuerà un incremento importante della remunerazione degli azionisti, arrivando a distribuire fino ad un massimo di €2,5mld cumulati in 4 anni (2020-2023), importo per circa il 50% superiore a quanto distribuito nel precedente quadriennio (2016-2019).

L'aumento della distribuzione deriverà dall'elevata capacità di generazione degli utili del Gruppo e dal mutamento della strategia di gestione del capitale. Differentemente dal passato, è stato individuato ed esplicitato nell'arco di piano un livello target di CET1 phase-in pari al 13,5% annuo (12,5% fully loaded) adeguato per:

- ◆ mantenere i livelli di rating tra i migliori del contesto domestico;
- ◆ consolidare Mediobanca tra le banche europee a maggior capitalizzazione, fattore rilevante in particolare per lo svolgimento delle attività di Corporate & Investment Banking e Wealth Management.

A valle della crescita organica e delle acquisizioni effettuate, il Gruppo distribuirà ogni anno il capitale eccedente il 13,5% CET1 phase-in attraverso una politica di remunerazione che assocerà il pagamento di dividendi ad operazioni di riacquisto e cancellazione di azioni proprie. Nel dettaglio, previa autorizzazione annuale di BCE<sup>13</sup> e dell'assemblea degli azionisti, si prevede che:

- ◆ il dividendo per azione nel 2020 sia pari a €0,52, in crescita del 10% verso i €0,47 pagati nel 2019. Successivamente la crescita annuale sarà del 5% fino a raggiungere €0,60 nel 2023. I dividendi complessivamente distribuiti nel quadriennio 2020-2023 totalizzeranno €1,9mld;
- ◆ un nuovo programma di riacquisto e cancellazione di azioni proprie venga attuato per un importo minimo di €0,3mld e massimo di €0,6mld cumulati nell'arco di Piano, a partire da Ottobre 2020 con valutazione annuale in funzione dell'andamento dei coefficienti patrimoniali (corrispondenti ad un massimo annuo del 2% del capitale).

La politica di distribuzione verrà rivista qualora il CET1 phase-in sia inferiore al 13,0% (management buffer di 50bps per assicurare flessibilità gestionale).

Milano, 12 novembre 2019

### Investor Relations

tel. +39-02-8829.1

[jessica.spina@mediobanca.com](mailto:jessica.spina@mediobanca.com) (860)

[luisa.demaria@mediobanca.com](mailto:luisa.demaria@mediobanca.com) (647)

[matteo.carotta@mediobanca.com](mailto:matteo.carotta@mediobanca.com) (290)

### Media Relations

tel. +39-02-8829.1

[lorenza.pigozzi@mediobanca.com](mailto:lorenza.pigozzi@mediobanca.com) (627)

[stefano.tassone@mediobanca.com](mailto:stefano.tassone@mediobanca.com) (319)

[simona.rendo@mediobanca.com](mailto:simona.rendo@mediobanca.com) (914)

---

<sup>13</sup> ai sensi degli artt. 77 e 78 della CRR2



## 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.

Fine Comunicato n.0187-143

Numero di Pagine: 14