



MEDIOBANCA

## APPROVATE LE LINEE GUIDA DEL PIANO 2016/19

ACCELERAZIONE DEL RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO  
DEL GRUPPO MEDIOBANCA  
FUNZIONALE A COGLIERE PIENAMENTE IL POTENZIALE DI VALORE

IMPORTANTE CRESCITA  
DELLE ATTIVITÀ BANCARIE AD ELEVATA REDDITIVITÀ  
(RISULTATO OPERATIVO A €1,0MLD, CAGR TRIENNALE +10%)

PRIORITARIO SVILUPPO DELLA NUOVA DIVISIONE WEALTH MANAGEMENT  
(APPORTO STIMATO AL 40% DELLE COMMISSIONI DI GRUPPO)

ACQUISITO IL CONTROLLO TOTALITARIO DI BANCA ESPERIA

CRESCENTE GENERAZIONE DI CAPITALE  
CON OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI DI GESTIONE E ALLOCAZIONE  
(PREVISTE ULTERIORI DISMISSIONI DI PARTECIPAZIONI PER €1.3MLD)

DEFINITIVA TRASFORMAZIONE IN GRUPPO BANCARIO DIVERSIFICATO  
CONTRIBUTO AL RISULTATO OPERATIVO DELLE ATTIVITÀ BANCARIE ALL'80% (DAL 60%)  
FORTE RIDUZIONE DEL CAPITALE ALLOCATO AL PI (DAL 33% AL 20%)

ASSET QUALITY IN ULTERIORE MIGLIORAMENTO

ROTE AL 10%, CET1 AL 14%

200BPS DI CAPITALE DISPONIBILI PER ACQUISIZIONI



Il Gruppo Mediobanca ha approvato oggi le linee guida del Piano 2016/19 che vede il definitivo **riposizionamento strategico del Gruppo su attività bancarie specialistiche ad elevata redditività**. L'accelerazione impressa allo sviluppo di queste attività ed il contestuale processo di ottimizzazione dell'uso e dell'allocazione del capitale consentirà a Mediobanca di cogliere pienamente il potenziale di valore esistente.

## Il Gruppo godrà:

- ◆ di **un'accresciuta capacità di generare ricavi** (risultato operativo da €0,7mld a €1,0mld, CAGR+10%), che risulteranno **maggiormente diversificati per fonte (commissioni dal 22% al 30% del totale ricavi, margine di interesse dal 59% al 56%) e divisioni**; in particolare le **commissioni risulteranno più ampie e stabili proveniendo per il 40% dal Wealth Management (oggi 21%) e per il 44% dal CIB (oggi 49%)**; il **Consumer Banking** manterrà la sua funzione di **motore della crescita del margine di interesse di Gruppo**;
- ◆ **di una accresciuta capacità di generare capitale** (1 mld di patrimonio netto in tre anni) e disporre quindi di **risorse addizionali per finanziare la crescita esterna (sino ad 1 mld) e remunerare gli azionisti**.
- ◆ **della definitiva trasformazione in gruppo bancario altamente diversificato**: il contributo al risultato operativo della divisione **Principal Investing si dimezzerà al 20%** (attuale 37%), il **Consumer Banking (33%) ed il CIB (32%)** contribuiranno in egual misura, confermando l'efficace diversificazione corporate-retail, il contributo del **Wealth Management raddoppierà al 15%** (dal 7%);

Al termine di questo percorso triennale il Gruppo avrà un modello di business ancor più sostenibile, diversificato e redditizio, ad elevata generazione di ricavi e capitale, capace di coniugare eccellenza patrimoniale ad efficienza.

La crescita delle attività bancarie è attesa derivare dalla **valorizzazione delle competenze e delle opportunità nel Corporate & Investment Banking e nel Consumer Banking** e dallo sviluppo prioritario della nuova piattaforma **Wealth Management**.

- ◆ Nel **CIB**, di cui si prevede di aumentare ulteriormente la redditività (ROAC dal 9% al 13%), si procederà ad implementare un **nuovo modello organizzativo** che prevede il rafforzamento del coverage dei core clients. Nel mercato domestico, in particolare, si darà priorità alla costruzione di una **piattaforma Mid Corporate**, che farà leva anche sull'integrazione di **Banca Esperia, di cui è stato acquisito il controllo totalitario**. Infine, si potenzieranno le esistenti piattaforme di **factoring e credit management**.
- ◆ Nel **Consumer Banking**, partendo dagli ottimi risultati raggiunti negli ultimi anni, tramite un importante potenziamento della distribuzione, si porranno le basi per **continuare la crescita di ricavi ed utili**, mantenendo invariato il consueto approccio di sviluppo orientata al valore (ROAC dal 16% al 20%).
- ◆ Lo **sviluppo prioritario** della divisione **Wealth Management**, che porterà ad un cospicuo aumento della redditività (ROAC dall'8% al 20%) consisterà nel:
  - ◆ **Integrare e sviluppare le società recentemente acquisite**, ovvero Cairn Capital, Barclays e Banca Esperia, conseguendo importanti **sinergie di ricavo e costo**;



- ◆ **Servire la maggiore base di clientela “affluent-premier”** (che CheBanca! ha dopo l'acquisizione di Barclays) con una rete distributiva proprietaria e di nuova costruzione (rete di promotori finanziari), supportata da un'offerta di prodotti trasparente e da un'infrastruttura tecnologica all'avanguardia;
- ◆ **Creare e sviluppare la fabbrica prodotto “Mediobanca Asset Management”** a partire dall'integrazione e sviluppo delle capacità già presenti in Banca Esperia, CMB e Cairn Capital;
- ◆ **Accelerare il processo di crescita con ulteriori acquisizioni.**
- ◆ Nella divisione **Holding Functions**, in cui confluiscono le attività di Tesoreria e ALM, si beneficerà della **riduzione del costo della raccolta** (per il progressivo esaurirsi degli oneri derivanti dalla crisi finanziaria) nonché **della normalizzazione dei costi** legati ad importanti progetti in parte non ricorrenti; continuerà inoltre l'ordinato processo di rifocalizzazione del leasing.

**La generazione di capitale** è attesa derivare, oltre che dalla crescita degli utili, dall'**ottimizzazione dei processi di gestione ed allocazione**:

- ◆ Nel **Principal Investing** si ridurranno ulteriormente gli investimenti azionari sia nel comparto **AFS** che relativamente alla quota in **Ass.Generali per un totale di €1,3mld**; il completamento del processo di ottimizzazione, attivato in maniera significativa già nel precedente triennio, permetterà di disporre di ulteriori risorse di capitale per lo sviluppo delle attività bancarie, nonché di essere efficienti in termini di regolamentazione e redditività (ROAC 12%);
- ◆ In tutti i segmenti **l'uso profittevole del capitale** sarà la linea guida delle scelte operative;
- ◆ nell'arco di piano verrà richiesta la **convalida dei modelli avanzati** (AIRB) nei portafogli Large Corporate (CIB), Consumer Banking (Compass) e Mutui (CheBanca!).

**Al termine del triennio (Giugno19) il Gruppo si prefigge i seguenti obiettivi<sup>1</sup>:**

- ◆ Risultato operativo netto del costo del rischio: €1 mld (€0.7mld), CAGR triennale +10%
- ◆ ROTE: 10% (7,5%)
- ◆ ROAC<sup>2</sup> delle attività bancarie: 12% (dal 5%), con costo del rischio a 105bps (da 115bps):
  - ◆ Corporate & Investment Banking (CIB): 13% (dal 9%)
  - ◆ Consumer Banking (CB): 20% (dal 16%)
  - ◆ Wealth Management (WM): 20% (dal 8%)
  - ◆ Holding Functions (HF): riduzione della perdita operativa
- ◆ CET1: 14% (12%), pay-out 40% (40%)
- ◆ Cessioni azionarie per €1,3mld comprensive di ulteriori dismissioni di titoli disponibili per la vendita (€0,6mld) e della riduzione della partecipazione in Ass.Generali al 10% (13%); ROAC<sup>3</sup> della divisione Principal Investing al 12% (17%)
- ◆ Circa €1mld disponibile per acquisizioni (o 200bps di capitale sul CET1 di gruppo al Giugno19).

<sup>1</sup> In parentesi i dati riferiti al Giugno 2016

<sup>2</sup> ROAC: risultato netto/capitale allocato (K). K= 9% \* Attivi ponderati (RWA)

<sup>3</sup> ROAC PI: risultato netto/capitale allocato (K); risultato netto AG=consensus; K= 9% \* Attivi ponderati (RWA)+ deduzioni da CET1



Il Consiglio di Amministrazione di Mediobanca ha approvato il Piano 2016-2019 del Gruppo.

## GRUPPO MEDIOBANCA PIÙ FORTE DOPO LA CRISI GRAZIE AI PROPRI TRATTI DISTINTIVI

Il Gruppo Mediobanca è emerso più forte dalla crisi finanziaria confermando la sua **resilienza, reputazione, solidità e profittabilità**. Questo è stato possibile grazie alle **peculiarità** del Gruppo: **cultura aziendale distintiva, forte posizionamento in attività bancarie specializzate ad elevata redditività, capacità di adattare il modello operativo alle mutanti regole e tendenze di mercato associando crescita e profittabilità**. Negli ultimi tre anni, in particolare, il Gruppo si è concentrato nella semplificazione delle attività, nella cessione di larga parte delle interessenze azionarie, nello sviluppo dei segmenti bancari a minor assorbimento di capitale ed elevata produzione di ricavi commissionali.

**Il triennio 2013-2016**, oggetto del presente Piano, **si è quindi chiuso con:**

- ◆ **Una forte crescita dei ricavi** (da €1,6 a €2,0mld) **e del risultato operativo** (da €370m a €736m);
- ◆ **La creazione di utili netti cumulati per €1,7mld, di cui €600m distribuiti** in dividendi;
- ◆ **La cessione di €1,5mld di partecipazioni** azionarie;
- ◆ **Il mantenimento dell'eccellenza patrimoniale**, quantificata in un indice di solidità patrimoniale salito al 12% (pur assorbendo l'inasprimento regolamentare) ed in indici di qualità degli attivi che non trovano uguali nel panorama creditizio italiano (incidenza delle sofferenze nette sugli impieghi pari al 2,9% per Mediobanca versus il 10,5% delle banche italiane) e ben si confrontano con la media delle banche europee (3,4%).

Questi risultati ed il processo di riposizionamento strategico hanno permesso al **titolo Mediobanca di sovraperformare l'indice bancario europeo** nel triennio passato.

## PIANO 2016-19 ACCELERAZIONE DEL RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO DEL GRUPPO MB

L'**attuale contesto competitivo**, caratterizzato da un difficile scenario macroeconomico, da crescenti richieste regolamentari e da sempre maggiori investimenti in tecnologia, **favorirà la crescita delle banche più solide** e forzerà ulteriormente la ristrutturazione delle realtà meno capitalizzate ed efficienti. **Per Mediobanca emergeranno numerose opportunità di crescita nel settore corporate, del credito al consumo e del wealth management**.

Al fine di meglio cogliere tali opportunità ed onde dare priorità allo sviluppo nel comparto wealth management, si è proceduto a **riorganizzare la struttura del Gruppo** come segue:

- ◆ **Corporate & Investment Banking (CIB):** la divisione comprende i servizi destinati alla clientela corporate:
  - ◆ Wholesale Banking: Client Business (finanziamenti, advisory, attività di capital market) e trading proprietario;



## MEDIOBANCA

- ◆ Specialty Finance, che comprende il Factoring (MBFacta)<sup>4</sup> e il Credit Management (Creditech).
- ◆ **Consumer Banking (CB):** offre alla clientela retail l'intera gamma di prodotti di credito al consumo dai prestiti personali alla cessione del quinto (Compass e Futuro);
- ◆ **Wealth Management (WM)** di nuova costituzione: raggruppa le attività di risparmio gestito a favore della clientela
  - ◆ Affluent & Premier, facente capo a CheBanca!
  - ◆ Private & HNWI, facente capo in Italia a Banca Esperia (ora posseduta al 100%) e Spafid, a Monaco a Compagnie Monégasque de Banque.

La divisione comprende, inoltre, Mediobanca Asset Management, la fabbrica prodotto che Mediobanca intende costituire a servizio delle reti distributive del Gruppo a partire dalla valorizzazione delle già esistenti competenze: Cairn Capital (Alternative AM), Duemme SGR (ex Esperia), Compagnie Monégasque de Gestion (CMG, ex CMB).

- ◆ **Principal Investing (PI):** la divisione gestisce il portafoglio di partecipazioni e titoli azionari del gruppo, tra cui l'interessenza in Ass.Generali;
- ◆ **Holding Functions:** accentra le funzioni di Tesoreria e ALM di Gruppo (in precedenza nel CIB) con l'obiettivo di ottimizzare la gestione della raccolta e della liquidità; include inoltre tutti i costi delle funzioni di staff e di direzione del Gruppo, in precedenza per larga parte allocati al CIB; continua ad includere le attività di leasing.

**La nuova segmentazione evidenzia un complesso di attività ben diversificato e bilanciato. Il Wealth Management, in particolare, assume rilievo** con ricavi per 470m, un totale di attività finanziarie pari a 57mld (di cui 38mld in attivi gestiti ed amministrati) ed una apprezzabile redditività (ROAC 8%).

*I file excel contenenti le nuove divisioni per gli ultimi 5 trimestri sono disponibili sul sito Mediobanca nella sezione Investor Relations ([www.mediobanca.com](http://www.mediobanca.com))*

## OBIETTIVI E TARGET DIVISIONALI

### CORPORATE & INVESTMENT BANKING (CIB) ULTERIORE AUMENTO DELLA REDDIVITÀ. ROAC AL 13%

La nuova divisione CIB – depurata delle attività di tesoreria e ALM di Gruppo e degli oneri di direzione (ora nella divisione Holding Functions) - mostra un'**apprezzabile redditività** (ROAC 9% al Giugno 2016), un'**elevata resilienza dei ricavi** da clientela (negli ultimi cinque anni sempre nell'intervallo €550/620m), un **basso profilo di rischio** (elevata qualità degli attivi, assenza di contenziosi, basso indice costi/ricavi).

La divisione si caratterizza, inoltre, per il suo **approccio specialistico e orientato al cliente**, che ha consentito al Gruppo di mantenere la leadership in Italia nel settore dell'investment banking e ottenere una crescente visibilità in Europa.

---

<sup>4</sup> MB Facta, la nuova società del gruppo dove confluiranno le attività del factoring



**La piena concentrazione dell'Istituto sullo sviluppo** (e non, come molti operatori di CIB sulla ristrutturazione delle proprie attività) **permetterà a Mediobanca di migliorare ulteriormente il proprio posizionamento sul mercato cogliendone le opportunità** derivanti dal crescente:

- ◆ consolidamento dei settori finanziario, delle infrastrutture, energia, lusso/alimentare;
- ◆ flusso di acquisizioni di realtà italiane ed europee da parte di investitori esteri (asiatici ed americani);
- ◆ sviluppo delle attività nel mondo "non performing loans (NPLs)";
- ◆ sviluppo delle attività di Capital Market derivanti dal ricambio generazionale (medie imprese) e dal fenomeno della disintermediazione del settore creditizio.

Per cogliere tali opportunità ed aumentare la profittabilità della divisione procederà:

- ◆ **all'adozione di una nuova struttura organizzativa del CIB** (responsabilità di prodotto e di geografia), da cui scaturirà un'attività di coverage dei core-clients domestica e internazionale più efficace ed integrata; questo porterà ad una maggior efficacia delle assunzioni già effettuate anche nelle strutture di prodotto (CF, ECM, DCM, Equity Sales);
- ◆ **al potenziamento della piattaforma MidCap** con lo scopo di divenire la banca di investimento di riferimento per le medie aziende italiane: questo avverrà anche tramite **l'integrazione di Banca Esperia** ed un maggiore coordinamento con le attività di Specialty Finance;
- ◆ **alla riduzione dell'assorbimento di capitale** attraverso la focalizzazione sull'uso profittevole del capitale nelle attività "asset driven" (Crediti corporate e Capital Market Solutions) e l'introduzione dei modelli interni (AIRB);
- ◆ alla trasformazione della società di **Credit Management** (Creditech) da operatore di nicchia a primario attore nella gestione dei crediti, incluso l'acquisto e il servicing di portafogli NPLs;
- ◆ **allo sviluppo della piattaforma di Factoring** (MB Facta), che poggerà sull'ampliamento della base clienti e della distribuzione, con specifica attenzione al segmento Mid Corporate.

Al termine del triennio (Giugno19) il CIB si prefigge i seguenti obiettivi:

- ◆ **Risultato operativo al netto del costo del rischio: €430m** (da €340m, **CAGR: +7%**)
- ◆ **ROAC: 13%** (dal 9%)
- ◆ **Impieghi: €18mld** (da €15mld, **CAGR +6%**) in crescita soprattutto nella componente Capital Market Solutions, **costo del rischio a 45bps**
- ◆ **RWA: €25mld** (da €27mld) **inclusi i benefici AIRB** sul segmento large corporate.

## CONSUMER BANKING (CB)

**CONTINUARE A SOSTENERE LA CRESCITA PROFITTEVOLE. ROAC AL 20%**

Compass è 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** (164 sportelli, 7,5 mila sportelli di banche terze, 14 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 Compass ha registrato una importante crescita degli impieghi (CAGR 7%) e della redditività (ROAC16 pari a 16%), rivelandosi 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.

Al fine di **continuare anche nel prossimo triennio la crescita, Compass investirà nel potenziamento della distribuzione** (diretta, digitale, a costi variabili) **e nel ribilanciamento del portafoglio crediti verso un mix prodotto/canale più profittevole**, in dettaglio:

- ◆ La distribuzione diretta sarà rafforzata con **l'apertura in aree non presidiate di 10 "filiali light", 25 agenzie in franchising**, un più **ampio utilizzo del canale digitale**, integrato anche con piattaforme di e-commerce;
- ◆ **La quota di prestiti personali venduti dal canale diretto**, cui è associata una maggiore redditività, **salirà dal 47% al 55%**; **la cessione del quinto ed i prestiti finalizzati saliranno dall'attuale 32% al 36%** del totale.

Le sopra menzionate azioni, unite alla comprovata efficacia del sistema di pricing/gestione /recupero del credito, **porteranno all'ulteriore riduzione del costo del rischio**.

Al termine del triennio (Giugno19) il CB si prefigge i seguenti obiettivi:

- ◆ **Risultato operativo netto del costo del rischio: €330m** (da €245m, con **CAGR: +10%**)
- ◆ **ROAC: 20%** (dal 16%)
- ◆ **Impieghi: €12,6mld** (da €11mld, **CAGR +5%**) con **costo del rischio di 270bps** (da 330bps)
- ◆ **RWA: €12mld** (da €11mld), inclusi i benefici AIRB

## WEALTH MANAGEMENT (WM) CREAZIONE DI UN OPERATORE VISIBILE E PROFITTEVOLE ATTESO UN IMPORTANTE CONTRIBUTO AL GRUPPO ROAC AL 20%

La nuova divisione svilupperà le ambizioni del Gruppo Mediobanca nell'offerta di prodotti e servizi di gestione del risparmio a tutti i clienti del Gruppo, con particolare focalizzazione sul segmento **"Affluent & Premier"** (CheBanca!) e sul segmento **Private & HNWI** (Banca Esperia, Spafid e CMB). Verrà creata una nuova **fabbrica prodotto** di Gruppo, che integrerà le competenze già presenti nel segmento private e istituzionale (Banca Esperia, CMB, Cairn Capital).

**Il comparto beneficerà di interessanti opportunità di crescita** derivanti **dall'integrazione delle tre acquisizioni chiuse nell'ultimo anno** (Cairn Capital, Barclays, Banca Esperia) e dalle **tendenze di mercato** che vedono:

- ◆ una **crescente polarizzazione della ricchezza**;
- ◆ un'**elevata propensione al risparmio** delle famiglie italiane;
- ◆ un **fabbisogno crescente di "protezione"** da parte dei risparmiatori;
- ◆ **un crescente consolidamento del settore del risparmio gestito**, anche a valle della severa ristrutturazione in corso del comparto bancario.

Per cogliere tali opportunità, la divisione, partendo da una base di circa €470m di ricavi, €57mld di totale attività finanziarie, di cui €38mld di masse gestite, nei prossimi tre anni



procederà a potenziare CheBanca! nel segmento Affluent&Premier, a formulare una nuova offerta nel segmento Private-HNWI e a creare la nuova fabbrica prodotto Mediobanca AM.

## Clientela Affluent & Premier (CheBanca!)

**Obiettivo del triennio è cogliere l'opzione di valore insita in CheBanca!, rappresentata da un'ampia base di clientela** (oltre 800.000 clienti) solo in parte servita nei suoi bisogni di investimento **ed un modello distributivo effettivamente multicanale a prevalenza digitale.**

Fondata nel 2008, CheBanca! ha svolto efficacemente durante la crisi finanziaria la funzione di fonte di raccolta retail per il Gruppo Mediobanca; negli ultimi tre anni ha sviluppato un modello distributivo innovativo, trasparente, a forte contenuto tecnologico e, allo stesso tempo, ha rifocalizzato la propria missione (da deposit gather ad asset gatherer) raccogliendo €4mld di AUM (€7mld con Barclays) e raggiungendo il pareggio operativo. L'ampia base di clientela e l'effettiva multicanalità a prevalenza digitale rappresentano oggi i suoi principali punti di forza (*The Human Digital Bank*).

**Nei prossimi tre anni, sfruttando questo vantaggio competitivo di first mover, CheBanca! completerà la sua definitiva trasformazione in wealth manager dedicato al segmento di clientela affluent e premier, cui sarà associato un significativo aumento della scala (€12mld di AUM attesi nel Giugno 2019) e della redditività.** Nel dettaglio CheBanca!:

- ◆ **valorizzerà le attività acquisite da Barclays** in Italia, partendo dai 220 mila clienti acquisiti, ottimizzando la rete distributiva e utilizzando i €240m ricevuti come compendio della transazione per coprire i costi di ristrutturazione e rilanciare le attività commerciali;
- ◆ **potenzierà la rete distributiva proprietaria** mantenendone l'*unicum* sul mercato (approccio consulenziale integrato con un'infrastruttura tecnologica all'avanguardia nella distribuzione sui canali digitali);
- ◆ **costruirà una nuova rete di promotori finanziari** (320 consulenti nel giugno 2019, che apporteranno circa €2mld di AUM), destinata nel medio termine ad essere di forte impatto.

## Clientela Private & HNWI

**Il mercato del private banking in Italia ha interessanti margini di sviluppo per un'operatore come Mediobanca** in quanto:

- ◆ **E' ampio** (conta masse per €1 tr) **e presenta tassi di sviluppo positivi** (negli ultimi sei anni la ricchezza privata è cresciuta ad un CAGR medio del 3%, contro una crescita media del PIL del +0,3%);
- ◆ **E' ancora largamente "non gestito"**: il 40% delle masse è amministrato;
- ◆ **È in fase di consolidamento**, in quanto molte banche stanno ristrutturando i loro modelli di business a favore dei mercati e/o prodotti core;
- ◆ **Registra un livello di competizione importante ma recentemente ridottosi** a valle dell'uscita dal segmento italiano di molte banche internazionali impegnate in processi di ristrutturazione.

**In questo contesto, raggiunto il controllo totalitario di Banca Esperia e vista l'elevata complementarità delle attività di Investment e Private banking, si apre oggi per Mediobanca una nuova opportunità.**

Banca Esperia verrà integrata nel Gruppo Mediobanca e l'offerta private verrà effettuata con il **marchio Mediobanca**. I 75 bankers e le 11 filiali lavoreranno contestualmente a servizio





dello sviluppo delle attività di gestione e della piattaforma di MidCap, integrandosi, in questo ponte tra attività corporate e private, con Spafid, la società del Gruppo Mediobanca attiva come Multi-Family Office.

L'integrazione darà la possibilità di conseguire nell'arco dei tre anni anche importanti sinergie di costo, stimate pari al 20% della base costi di Banca Esperia (circa €15m).

L'offerta Private si completa a Monaco tramite Compagnie Monegasque de Banque (CMB), tra i primi cinque operatori nella piazza monegasca; nel triennio si supporterà lo **sviluppo costante di CMB, anche con acquisizioni mirate**.

### MB Asset Management

A seguito del raggiungimento del controllo totalitario di Banca Esperia, viene creata la fabbrica prodotto "MB asset management". Si procederà *in primis* alla razionalizzazione delle strutture e competenze esistenti e, nel corso dei tre anni di piano, al potenziamento dell'offerta su specifiche asset class. A questo proposito è previsto che:

- ◆ Cairn Capital, DuEmme SGR (ex Banca Esperia) e Compagnie Monégasque de Gestion (ex CMB) confluiscono nella nuova fabbrica prodotto;
- ◆ Venga creata una forza vendita dedicata responsabile della distribuzione per tutte le linee di prodotto;
- ◆ Le funzioni di supporto delle singole società vengano accentrate a monte (risorse umane, legale, compliance...).

Cairn Capital, operatore specializzato nel segmento credito alternative, proseguirà nella crescita sia in modo organico (CLOs, mandati discrezionali, NPLs) che attraverso acquisizioni mirate.

Al termine del triennio (Giugno19) il WM si prefigge i seguenti obiettivi:

- ◆ **Risultato operativo netto del costo del rischio: €140m** (da €50m, con **CAGR: +40%**)
- ◆ **ROAC: 20%** (dal 8%)
- ◆ **TFA: €79mld** (da €57mld, **CAGR +12%**)
- ◆ **AUM: €59mld** (da €38mld, **CAGR +15%**), di cui €12mld facenti capo a CheBanca!
- ◆ **RWA: €6mld** (da €6mld) inclusi i benefici da modelli AIRB per i mutui ipotecari.

### PRINCIPAL INVESTING (PI) CONTINUANO LE CESSIONI DI PARTECIPAZIONI (€1.3MLD) ROAC AL 12%

La divisione proseguirà nel processo di dismissione di possessi azionari, ottimizzazione del capitale e gestione del valore delle partecipate.

Al termine del triennio (Giugno19) il PI si prefigge i seguenti obiettivi:

- ◆ **Cessione di possessi azionari per €1,3mld**, costituiti dal **€0,6mld di azioni disponibili per la vendita** e dai 3 punti percentuali di **Assicurazioni Generali (quota dal 13% al 10%)**
- ◆ **Risultato operativo: €225m** (da €280m) con contribuzione al Gruppo dimezzata al 22%



MEDIOBANCA

- ◆ **RWA: €2mld** (da €7mld)
- ◆ **ROAC<sup>5</sup>: 12%** (17%)

## HOLDING FUNCTIONS (HF) SIGNIFICATIVA OTTIMIZZAZIONE DI FLUSSI E STOCK

**La divisione** - raggruppando le funzioni centrali del Gruppo e le attività non core (leasing) - **sarà interessata da un significativo processo di efficientamento:**

- ◆ **I costi delle funzioni centrali**, pur supportando la crescita dimensionale del Gruppo, **ridurranno la loro incidenza sul totale di Gruppo** per il graduale esaurirsi dei cospicui investimenti in progetti straordinari effettuati negli ultimi due esercizi;
- ◆ La **Tesoreria raggiungerà un pareggio operativo** per effetto della graduale normalizzazione dello scenario dei tassi e la riduzione del costo della raccolta derivante dallo scadere di obbligazioni molto onerose emesse durante la crisi finanziaria;
- ◆ Il leasing continuerà nel **processo di ordinato ridimensionamento**.

Al termine del triennio (Giugno19), HF si prefigge i seguenti obiettivi:

- ◆ **Perdita operativa ridotta a €110m (da €180m)**
- ◆ **RWA: €3,6mld** (da 4,3mld) per l'efficientamento del rischio di mercato.

\*\*\*\*\*

## RAGGIUNTO IL CONTROLLO TOTALITARIO DI BANCA ESPERIA

Mediobanca ha raggiunto un accordo con il Gruppo Mediolanum per l'acquisto del residuo 50% di Banca Esperia. **L'acquisto si inquadra nella strategia di sviluppo della presenza del Gruppo nel segmento Private (WM) e MidCap (CIB) che costituiscono due filoni principali del piano testè approvato.**

**L'integrazione di Banca Esperia consentirà al Gruppo Mediobanca di:**

- ◆ Riformulare l'offerta dei servizi di Private Banking in Italia, creando il nuovo marchio Mediobanca Private Banking;
- ◆ Potenziare la piattaforma dei servizi alla clientela Mid-Corporate nell'ambito delle attività CIB;
- ◆ Potenziare l'offerta integrata di gruppo: sinergie saranno conseguite con Spafid per la gestione dei servizi fiduciari, con CheBanca! per i prodotti bancari tradizionali, con Mediobanca AM per l'estensione al gruppo dei servizi offerti dalla fabbrica prodotto di Esperia (Duemme SGR);
- ◆ Conseguire importanti sinergie di costo.

---

<sup>5</sup> ROAC PI: risultato netto/capitale allocato (K); risultato netto AG=consensus; K= 9% \* Attivi ponderati (RWA)+ deduzioni da CET1



L'acquisto del residuo 50% avviene per un corrispettivo pari a €141m e comporta un assorbimento di circa 25bps di capitale (CET1) per il 60% riveniente dal consolidamento dei residui RWA (circa €650m).

L'acquisizione, che verrà regolata per cassa al closing, è soggetta all'approvazione delle competenti autorità. In adesione alla normativa regolamentare e alla procedura delle operazioni con parti correlate di Mediobanca, l'operazione si qualifica come operazione con parti correlate in considerazione dei legami azionari con il gruppo Mediolanum, ancorché per importo di minor rilevanza. L'acquisizione è stata deliberata dal Consiglio di Amministrazione di Mediobanca con il parere favorevole del Comitato Parti Correlate.

\*\*\*\*\*

Il Consiglio di Amministrazione tenutosi in data odierna ha altresì valutato, confermando le dichiarazioni rilasciate da ciascun Amministratore, che:

- ◆ il requisito di indipendenza previsto dall'art. 148, 3° comma, del D.Lgs 58/1998 sussiste in capo ai Consiglieri Signori: Maurizia Angelo Comneno, Marco Tronchetti Provera, Tarak Ben Ammar, Mauro Bini, Marie Bollore', Maurizio Carfagna, Angelo Caso', Maurizio Costa, Vanessa Labérenne, Marina Natale e Elisabetta Magistretti;
- ◆ il requisito di indipendenza ai sensi dell'art. 3 del Codice di Autodisciplina delle società quotate sussiste in capo ai Consiglieri Signori: Maurizia Angelo Comneno, Tarak Ben Ammar, Mauro Bini, Maurizio Carfagna, Angelo Caso', Maurizio Costa, Vanessa Labérenne e Elisabetta Magistretti.

Milano, 16 novembre 2016

## **Investor Relations**

tel. +39-02-8829.860 / 647

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

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

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

## **Media Relations**

tel. +39-02-8829.627 / 319

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

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

[paola.salvatori@mediobanca.com](mailto:paola.salvatori@mediobanca.com)

Si dichiara, ai sensi del comma 2 art. 154 bis D.Lgs. 58/98, che l'informativa contabile contenuta nel presente documento corrisponde alle risultanze documentali, ai libri ed alle scritture contabili della Società.

Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari: Massimo Bertolini