



**MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA**
BANCA DAL 1472

REDDITIVITÀ E ALLOCAZIONE DEI COSTI

Presentazione per il Comitato Direttivo

10 ottobre 2018

Direzione CFO

Introduzione

- ❑ Nel presente documento vengono illustrati i risultati di un'analisi di redditività «risk-adjusted», effettuata sulle Business Unit del Gruppo con riferimento ai valori al 30 giugno 2018. Rispetto ai criteri adottati in occasione dello sviluppo del RAS 2018-2020 e del Budget 2018, i valori delle performance contengono una revisione metodologica in merito a:
 - **allocazione dei costi**, che ha permesso l'attribuzione diretta di oltre il 47% degli oneri operativi di Banca MPS sulle relative strutture (73% delle spese per il personale, 7% delle altre spese amministrative), determinando livelli di cost/income per modello di servizio maggiormente rappresentativi della realtà operativa di ciascuno di essi
 - **allocazione del capitale investito**, che ha puntato a massimizzare l'allocazione di capitale sulle Business Unit (ca. 8 € mld distribuito su un capitale investito a Budget di 9,4 € mld)
- ❑ Il perimetro delle Business Unit comprende:
 - ❑ Direzioni Retail, Corporate e Wealth Management rispondenti alla Direzione CCO
 - ❑ DCNP
 - ❑ Widiba
 - ❑ Area Finanza - BMPS
- ❑ Con riferimento alle Direzioni Retail, Corporate e Wealth Management vengono analizzati i rispettivi modelli di servizio (Valore, Premium, Small Business, PMI, Corporate Top, Enti, Grandi Gruppi e Area Estero, Private e Family Office)
- ❑ In aggiunta alla revisione metodologiche di cui in precedenza, l'analisi è stata completata con l'indicazione, per ciascun modello di servizio, di informazioni di tipo strutturale (n. clienti), commerciale (cross-selling) e reddituale (% di concentrazione dei ricavi)

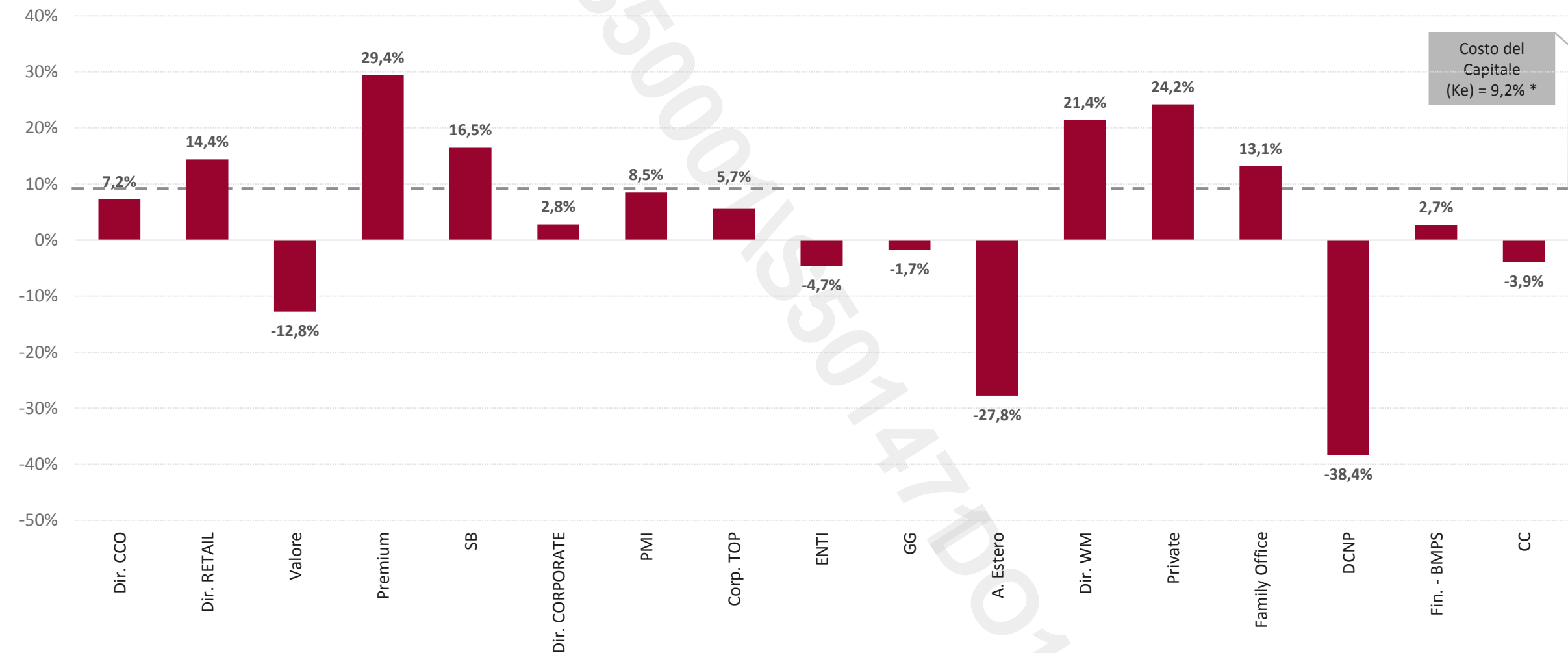


Executive summary

- ❑ Dalla lettura dei risultati e di alcuni indicatori-chiave (Raroc, numero di clienti, indice di concentrazione dei ricavi) effettuata a livello di singolo modello di servizio, emerge quanto segue:
 - **RAROC** - superiore al costo del capitale sui modelli di servizio Premium, Private, Family Office, Small Business. Positiva, ma **inferiore al costo del capitale su Pmi e Corporate Top; negativo su Valore, Enti e Grandi Gruppi**
 - **CONCENTRAZIONE DEI RICAVI** – elemento comune a tutti i modelli di servizio è l'**elevato livello di concentrazione dei ricavi generati su quote di clientela sostanzialmente contenute**: il 90% dei ricavi si ottiene, mediamente, con circa il 30% della clientela¹. Grandi Gruppi ed Enti si posizionano a livelli inferiori alla media (rispettivamente 17% e 13%), mentre sullo Small Business (livello massimo) tale % si attesta al 40%; intorno al 30% tutti gli altri modelli di servizio.
 - **COSTO MEDIO PER CLIENTE** – entro circa 900€ sui modelli di servizio rispondenti alla Direzione Retail (Valore 250€; Premium 800€, Small Business 910€), mentre sui modelli di servizio rispondenti alla Direzione Corporate oscillano tra i 4.300€ di un cliente Pmi e i 20.600€ di un cliente Grandi Gruppi (Enti 6.400€; Corporate Top 11.600€). Private a 2.500€ per cliente, Family Office a 5.300€
- ❑ La lettura congiunta degli indicatori di cui sopra induce alcune preliminari considerazioni:
 - **RETAIL** – a livello generale la concentrazione (ca. 30%) evidenzia uno spazio di razionalizzazione dei portafogli e di sviluppo della clientela esistente
 - Valore: valutare la portafogliazione (ad oggi sul titolare filiale o responsabile linea Valore) di clientela selezionata in logica di sviluppo commerciale
 - Premium/Small Business: creare un team di sviluppatori a livello di Direzione Territoriale che, anche grazie all'acquisizione di informazioni di tipo anagrafico/comportamentale, stabilisca contatti mirati con i clienti e supporti il gestore nelle attività di sviluppo
 - **WEALTH MANAGEMENT** – livelli di concentrazione simili al Retail, ma con potenzialità della clientela esistente nettamente superiori
 - Private/Family Office: creazione di un modello di servizio unico, con gestori supportati da team di specialisti di prodotto a livello di Direzione Territoriale che forniscano supporto al gestore
 - **CORPORATE** – livelli di concentrazione estremamente differenziati, che inducono considerazioni altrettanto diversificate
 - Pmi/Corporate Top: consolidare in un unico modello di servizio con particolare attenzione alla redditività (oggi Corporate Top meno redditizio delle Pmi)
 - Enti: razionalizzazione della rete di copertura (90% dei ricavi con circa 1.000 clienti) passando ad un modello di coverage maggiormente accentrato, riducendo gli attuali 58 Centri Enti
 - Grandi Gruppi: data l'elevata concentrazione (13% clienti per 90% ricavi), lavorare sul miglioramento della redditività



RAROC 2018 – Sintesi principali evidenze al 30/06/2018 «To Be»



* Valore di Budget per il 2018

Modelli di Servizio RETAIL

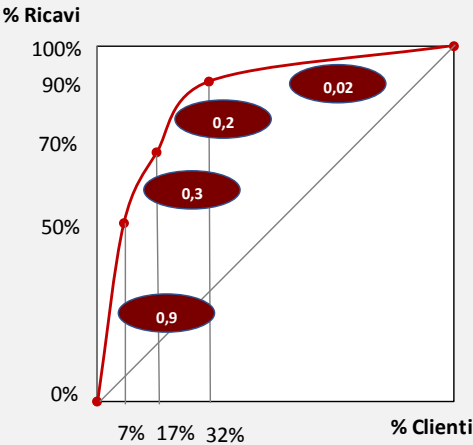


Modello di Servizio: VALORE

Dati di sintesi

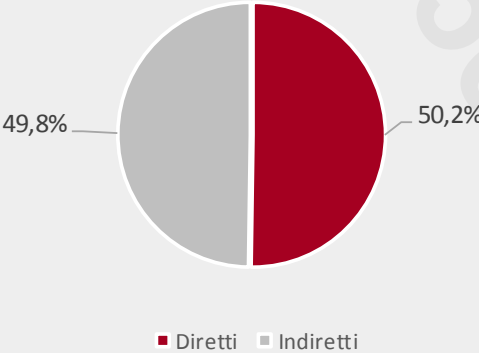
Numero Clienti (.000) ¹	3.793
Cross selling medio (n. prodotti) ²	3,0
Ricavi (€ mln)	837
Costi operativi (€ mln)	-944
Costi operativi / cliente (€/000)	-0,249
Cost/Income	112,8%
RAROC	-12,78%

Concentrazione¹ - Valore



Ricavi medi per cliente (€/000)

Ripartizione Costi (Diretti / Indiretti)



Conto Economico (Dato annualizzato)

Ricavi	837
Costi operativi Diretti	-474
Risultato Operativo Lordo (A)	363
Costi operativi Indiretti	-470
Risultato Operativo Lordo (B)	-107
Rettifiche di valore nette	-79
Accantonamenti rischi e oneri	0
Componenti non operative non ricorrenti	0
Capital Benefit	4
Costo prestiti subordinati	-3
Net Operating Profit Pre-Tax (A)	285
Imposte	-94
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	191
Net Operating Profit Pre-Tax (B)	-185
Imposte	61
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	-124
Capitale Assorbito	947
Capitale Allocato	970
Max Cap (Capitale Assorbito; Allocato)	970
RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	19,65%
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	-12,78%



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

1: Valori al 30/06/2018
2: Valori al 31/07/2018

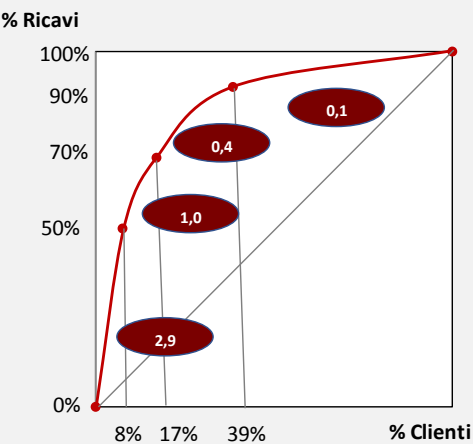
A: Risultato al netto dei soli Costi Diretti
B: Risultato al netto del Totale Costi

Modello di Servizio: PREMIUM

Dati di sintesi

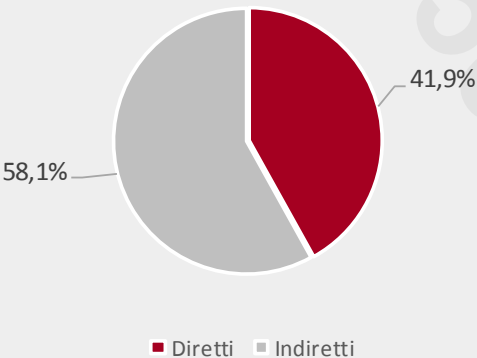
Numero Clienti (.000) ¹	487
Cross selling medio (n. prodotti) ²	5,3
Ricavi (€ mln)	535
Costi operativi (€ mln)	-394
Costi operativi / cliente (€/000)	-0,808
Cost/Income	73,6%
RAROC	29,39%

Concentrazione¹ - Premium



Ricavi medi per cliente (€/000)

Ripartizione Costi
(Diretti / Indiretti)



Conto Economico (Dato annualizzato)

Ricavi	535
Costi operativi Diretti	-165
Risultato Operativo Lordo (A)	370
Costi operativi Indiretti	-229
Risultato Operativo Lordo (B)	141
Rettifiche di valore nette	-2
Accantonamenti rischi e oneri	0
Componenti non operative non ricorrenti	0
Capital Benefit	0
Costo prestiti subordinati	-1
Net Operating Profit Pre-Tax (A)	367
Imposte	-121
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	246
Net Operating Profit Pre-Tax (B)	139
Imposte	-46
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	93
Capitale Assorbito	313
Capitale Allocato	316
Max Cap (Capitale Assorbito;Allocato)	316
RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	77,86%
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	29,39%



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

1: Valori al 30/06/2018
2: Valori al 31/07/2018

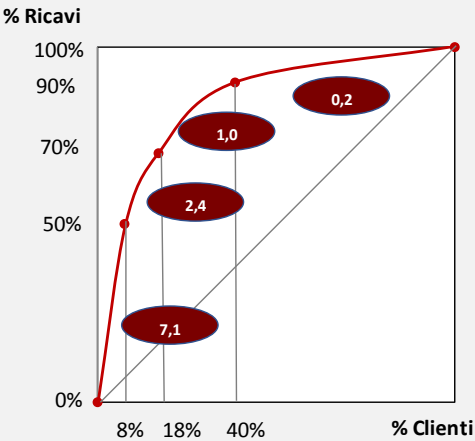
A: Risultato al netto dei soli Costi Diretti
B: Risultato al netto del Totale Costi

Modello di Servizio: SMALL BUSINESS

Dati di sintesi

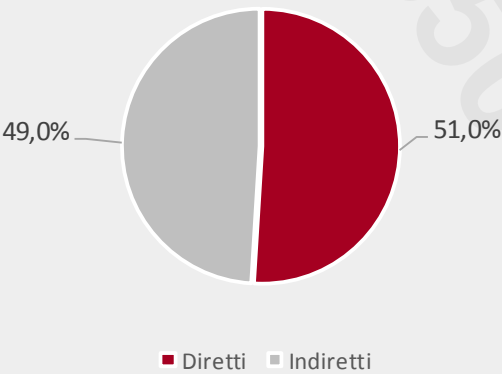
Numero Clienti (.000) ¹	308
Cross selling medio (n. prodotti) ²	3,4
Ricavi (€ mln)	629
Costi operativi (€ mln)	-282
Costi operativi / cliente (€/000)	-0,913
Cost/Income	44,8%
RAROC	16,45%

Concentrazione¹ - Small Business



Ricavi medi per cliente (€/000)

Ripartizione Costi
(Diretti / Indiretti)



Conto Economico (Dato annualizzato)

Ricavi	629
Costi operativi Diretti	-144
Risultato Operativo Lordo (A)	485
Costi operativi Indiretti	-138
Risultato Operativo Lordo (B)	347
Rettifiche di valore nette	-119
Accantonamenti rischi e oneri	1
Componenti non operative non ricorrenti	0
Capital Benefit	4
Costo prestiti subordinati	-3
Net Operating Profit Pre-Tax (A)	368
Imposte	-122
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	247
Net Operating Profit Pre-Tax (B)	230
Imposte	-76
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	154
Capitale Assorbito	921
Capitale Allocato	938
Max Cap (Capitale Assorbito; Allocato)	938
RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	26,31%
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	16,45%

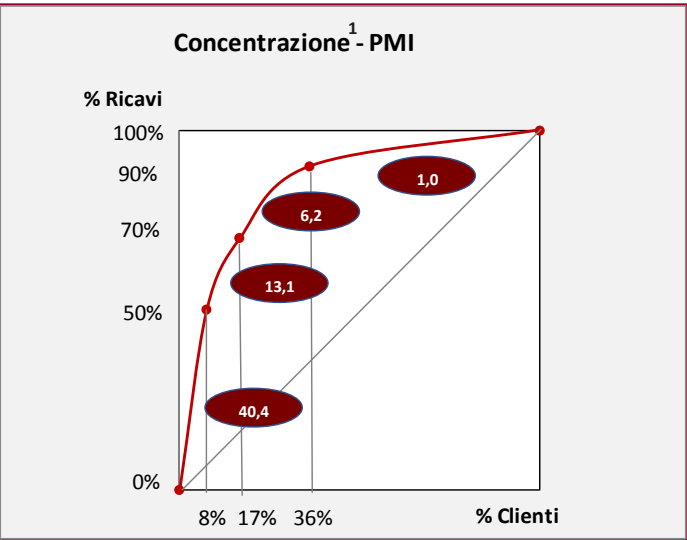


Modelli di Servizio CORPORATE

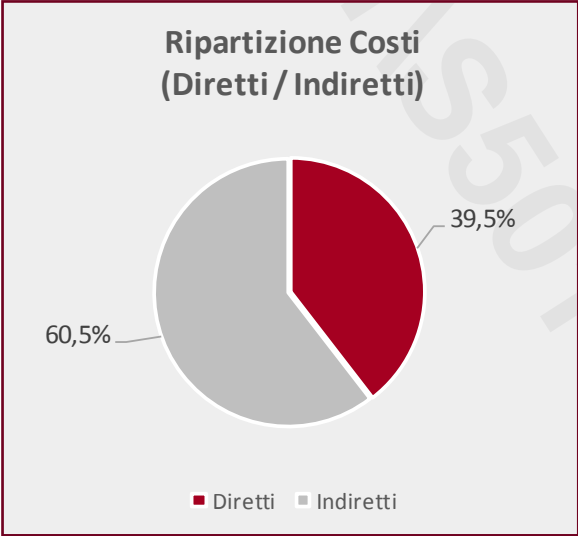


Modello di Servizio: PMI

Dati di sintesi	
Numero Clienti (.000) ¹	37
Cross selling medio (n. prodotti) ²	n.d.
Ricavi (€ mln)	406
Costi operativi (€ mln)	-159
Costi operativi / cliente (€/000)	-4,262
Cost/Income	39,2%
RAROC	8,49%



● Ricavi medi per cliente (€/000)



Conto Economico (Dato annualizzato)	
Ricavi	406
Costi operativi Diretti	-63
Risultato Operativo Lordo (A)	343
Costi operativi Indiretti	-96
Risultato Operativo Lordo (B)	247
Rettifiche di valore nette	-90
Accantonamenti rischi e oneri	4
Componenti non operative non ricorrenti	0
Capital Benefit	8
Costo prestiti subordinati	-5
Net Operating Profit Pre-Tax (A)	259
Imposte	-86
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	174
Net Operating Profit Pre-Tax (B)	163
Imposte	-54
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	109
Capitale Assorbito	1.287
Capitale Allocato	1.231
Max Cap (Capitale Assorbito; Allocato)	1.287
RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	13,50%
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	8,49%

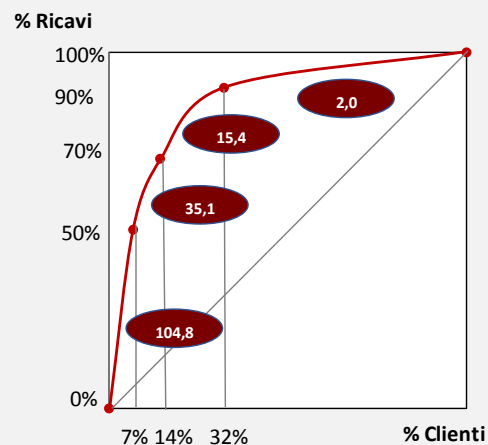


Modello di Servizio: CORPORATE TOP

Dati di sintesi

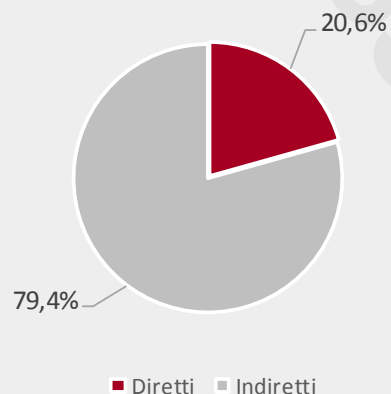
Numero Clienti (.000) ¹	3
Cross selling medio (n. prodotti) ²	n.d.
Ricavi (€ mln)	90
Costi operativi (€ mln)	-37
Costi operativi / cliente (€/000)	-11,577
Cost/Income	41,3%
RAROC	5,65%

Concentrazione¹ - Corporate Top



Ricavi medi per cliente (€/000)

Ripartizione Costi (Diretti / Indiretti)



Conto Economico (Dato annualizzato)

Ricavi	90
Costi operativi Diretti	-8
Risultato Operativo Lordo (A)	82
Costi operativi Indiretti	-29
Risultato Operativo Lordo (B)	53
Rettifiche di valore nette	-18
Accantonamenti rischi e oneri	0
Componenti non operative non ricorrenti	0
Capital Benefit	3
Costo prestiti subordinati	-2

Net Operating Profit Pre-Tax (A)	66
Imposte	-22
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	44

Net Operating Profit Pre-Tax (B)	36
Imposte	-12
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	24

Capitale Assorbito	431
Capitale Allocato	398
Max Cap (Capitale Assorbito; Allocato)	431

RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	10,24%
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	5,65%



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472

1: Valori al 30/06/2018
2: Valori al 31/07/2018

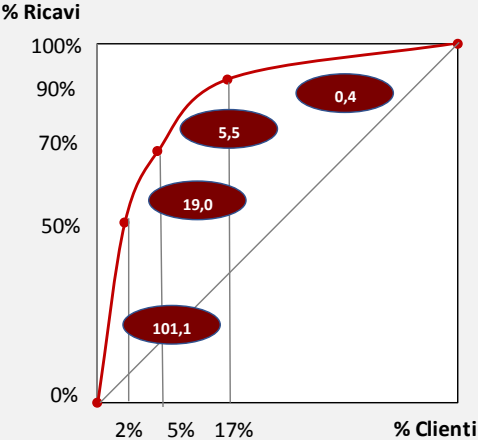
A: Risultato al netto dei soli Costi Diretti
B: Risultato al netto del Totale Costi

Modello di Servizio: ENTI

Dati di sintesi

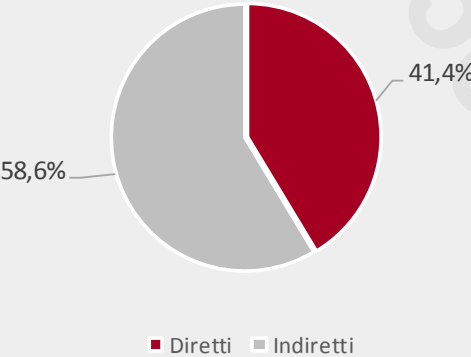
Numero Clienti (.000) ¹	9
Cross selling medio (n. prodotti) ²	n.d.
Ricavi (€ mln)	53
Costi operativi (€ mln)	-55
Costi operativi / cliente (€/000)	-6,444
Cost/Income	104,6%
RAROC	-4,65%

Concentrazione¹ - Enti



Ricavi medi per cliente (€/000)

Ripartizione Costi (Diretti / Indiretti)



Conto Economico (Dato annualizzato)

Ricavi	53
Costi operativi Diretti	-23
Risultato Operativo Lordo (A)	30

Costi operativi Indiretti	-32
Risultato Operativo Lordo (B)	-2

Rettifiche di valore nette	-13
Accantonamenti rischi e oneri	0
Componenti non operative non ricorrenti	0
Capital Benefit	1
Costo prestiti subordinati	-1

Net Operating Profit Pre-Tax (A)	18
---	-----------

Imposte	-6
---------	----

Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	12
---	-----------

Net Operating Profit Pre-Tax (B)	-15
---	------------

Imposte	5
---------	---

Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	-10
---	------------

Capitale Assorbito	203
--------------------	-----

Capitale Allocato	210
-------------------	-----

Max Cap (Capitale Assorbito; Allocato)	210
---	------------

RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	5,72%
--	--------------

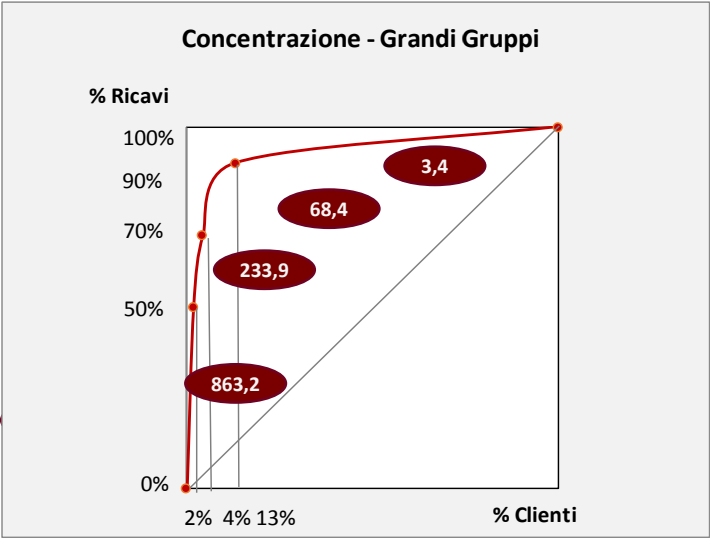
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	-4,65%
--	---------------



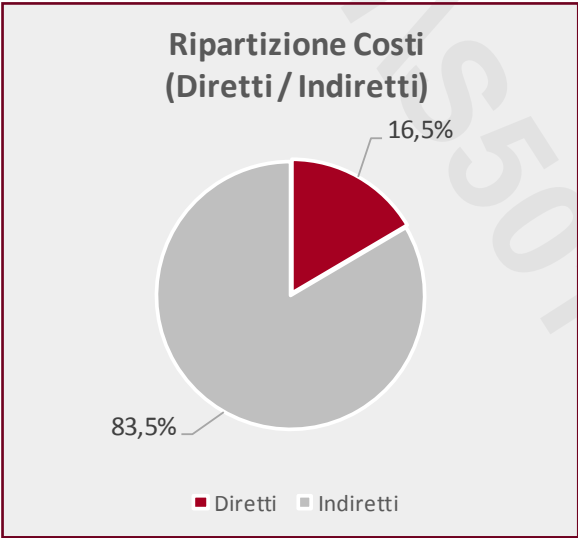
Modello di Servizio: GRANDI GRUPPI

Dati di sintesi

Numero Clienti (.000) ¹	1
Cross selling medio (n. prodotti) ²	n.d.
Ricavi (€ mln)	68
Costi operativi (€ mln)	-25
Costi operativi / cliente (€/000)	-20,601
Cost/Income	37,2%
RAROC	-1,72%



● Ricavi medi per cliente (€/000)



Conto Economico (Dato annualizzato)

Ricavi	68
Costi operativi Diretti	-4
Risultato Operativo Lordo (A)	64
Costi operativi Indiretti	-21
Risultato Operativo Lordo (B)	43
Rettifiche di valore nette	-53
Accantonamenti rischi e oneri	0
Componenti non operative non ricorrenti	0
Capital Benefit	2
Costo prestiti subordinati	-1
Net Operating Profit Pre-Tax (A)	12
Imposte	-4
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	8
Net Operating Profit Pre-Tax (B)	-9
Imposte	3
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	-6
Capitale Assorbito	341
Capitale Allocato	343
Max Cap (Capitale Assorbito; Allocato)	343
RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	2,44%
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	-1,72%

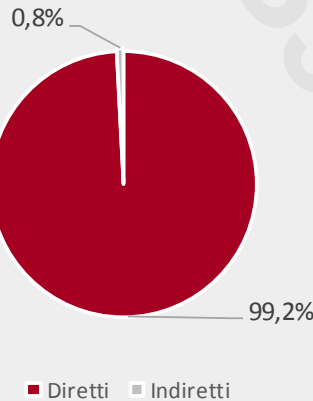


Modello di Servizio: AREA ESTERO

Dati di sintesi	
Numero Clienti (.000) ¹	n.d.
Cross selling medio (n. prodotti) ²	n.d.
Ricavi (€ mln)	10
Costi operativi (€ mln)	-26
Costi operativi / cliente (€/000)	n.s.
Cost/Income	246,5%
RAROC	-27,77%

Non disponibile

Ripartizione Costi
(Diretti / Indiretti)



Conto Economico (Dato annualizzato)	
Ricavi	10
Costi operativi Diretti	-25
Risultato Operativo Lordo (A)	-15
Costi operativi Indiretti	0
Risultato Operativo Lordo (B)	-15
Rettifiche di valore nette	-1
Accantonamenti rischi e oneri	-6
Componenti non operative non ricorrenti	0
Capital Benefit	0
Costo prestiti subordinati	0
Net Operating Profit Pre-Tax (A)	-22
Imposte	7
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	-15
Net Operating Profit Pre-Tax (B)	-22
Imposte	7
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	-15
Capitale Assorbito	54
Capitale Allocato	29
Max Cap (Capitale Assorbito;Allocato)	54
RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	-27,51%
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	-27,77%



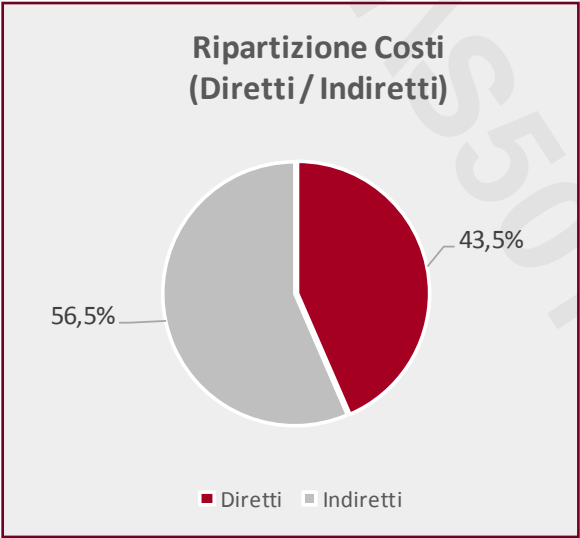
Modelli di Servizio WEALTH MANAGEMENT



Modello di Servizio: PRIVATE

Dati di sintesi	
Numero Clienti (.000) ¹	35
Cross selling medio (n. prodotti) ²	n.d.
Ricavi (€ mln)	123
Costi operativi (€ mln)	-89
Costi operativi / cliente (€/000)	-2,541
Cost/Income	71,9%
RAROC	24,19%

Non disponibile



Conto Economico (Dato annualizzato)	
Ricavi	123
Costi operativi Diretti	-39
Risultato Operativo Lordo (A)	85
Costi operativi Indiretti	-50
Risultato Operativo Lordo (B)	35
Rettifiche di valore nette	-3
Accantonamenti rischi e oneri	-1
Componenti non operative non ricorrenti	0
Capital Benefit	0
Costo prestiti subordinati	0
Net Operating Profit Pre-Tax (A)	81
Imposte	-27
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	54
Net Operating Profit Pre-Tax (B)	31
Imposte	-10
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	21
Capitale Assorbito	85
Capitale Allocato	82
Max Cap (Capitale Assorbito;Allocato)	85
RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	63,51%
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	24,19%



1: Valori al 30/06/2018
2: Valori al 31/07/2018

A: Risultato al netto dei soli Costi Diretti
B: Risultato al netto del Totale Costi

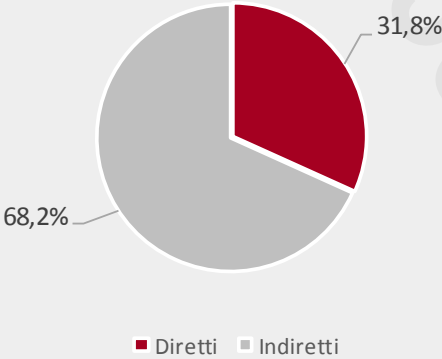
Modello di Servizio: FAMILY OFFICE

Dati di sintesi

Numero Clienti (.000) ¹	2
Cross selling medio (n. prodotti) ²	n.d.
Ricavi (€ mln)	14
Costi operativi (€ mln)	-11
Costi operativi / cliente (€/000)	-5,324
Cost/Income	80,1%
RAROC	13,13%

Non disponibile

Ripartizione Costi
(Diretti / Indiretti)



Conto Economico (Dato annualizzato)

Ricavi	14
Costi operativi Diretti	-4
Risultato Operativo Lordo (A)	10
Costi operativi Indiretti	-8
Risultato Operativo Lordo (B)	3
Rettifiche di valore nette	0
Accantonamenti rischi e oneri	0
Componenti non operative non ricorrenti	0
Capital Benefit	0
Costo prestiti subordinati	0
Net Operating Profit Pre-Tax (A)	10
Imposte	-3
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	7
Net Operating Profit Pre-Tax (B)	2
Imposte	-1
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	2
Capitale Assorbito	12
Capitale Allocato	11
Max Cap (Capitale Assorbito;Allocato)	12
RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	56,20%
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	13,13%



RAROC 2018 – Sintesi principali evidenze al 30/6/2018 «To Be» (1/2)

DATI ANNUALIZZATI a Giugno 2018						
€m; Percento	GRUPPO	CCO	WIDIBA	DCNP	FINANZA - BMPS	CORP. CENTER
Ricavi	3.514	3.315	80	49	107	-37
Costi operativi Diretti	-2.293	-1.062	-65	-84	-19	-1.072
Risultato Operativo Lordo (A)	1.221	2.254	14	-34	89	-1.110
Costi operativi Indiretti		-1.091		-29	-41	1.169
Risultato Operativo Lordo (B)	1.221	1.163	14	-63	48	59
Rettifiche di valore nette	-727	-422	-3	-280	-	-24
Accantonamenti rischi e oneri	-221	-35	-3	-85	-	-98
Componenti non operative non ricorrenti	-28	5	0	-	-	-
Capital Benefit	-	29	0	5	1	-35
Costo prestiti subordinati	-	-24	0	-2	-4	30
Net Operating Profit Pre-Tax (A)	245	1.808	8	-395	86	-1.237
Imposte	-87	-597	-3	130	-28	408
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	158	1.211	5	-265	57	-830
Net Operating Profit Pre-Tax (B)	n.a.	717	n.a.	-424	44	-68
Imposte	n.a.	-237	n.a.	139	-15	22
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	n.a.	480	n.a.	-284	30	-46
Capitale Assorbito	8.982	6.630	124	418	1.001	810
Capitale Allocato	9.418	6.272	123	742	1.104	1.177
Max Cap (Capitale Assorbito; Allocato)	9.418	6.630	124	742	1.104	1.177
RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	1,68%	18,27%	4,30%	-35,74%	5,20%	-70,50%
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	n.a.	7,24%	n.a.	-38,35%	2,69%	-3,92%
Cost / Income	65,3%	64,9%	82,1%	228,3%	55,7%	n.s.



RAROC 2018 – Sintesi principali evidenze al 30/6/2018 «To Be» (2/2)

DATI ANNUALIZZATI a Giugno 2018 €m; Percento												
	CCO	DIR. RETAIL	VALORE	PREMIUM	SMALL BUSINESS	DIR. CORP.	PMI	CORP. TOP	Area Estero	DIR. WM	PRIVATE	FAMILY OFFICE
Ricavi	3.315	2.294	837	535	629	839	406	90	10	138	123	14
Costi operativi Diretti	-1.062	-783	-474	-165	-144	-236	-63	-8	-25	-43	-39	-4
Risultato Operativo Lordo (A)	2.254	1.511	363	370	485	603	343	82	-15	95	85	10
Costi operativi Indiretti	-1.091	-836	-470	-229	-138	-195	-96	-29	0	-59	-50	-8
Risultato Operativo Lordo (B)	1.163	675	-107	141	347	408	247	53	-15	36	35	3
Rettifiche di valore nette	-422	-199	-79	-2	-119	-219	-90	-18	-1	-3	-3	0
Accantonamenti rischi e oneri	-35	0	0	0	1	-33	4	0	-6	-1	-1	0
Componenti non operative non ricorrenti	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital Benefit	29	9	4	0	4	21	8	3	0	0	0	0
Costo prestiti subordinati	-24	-7	-3	-1	-3	-16	-5	-2	0	0	0	0
Net Operating Profit Pre-Tax (A)	1.808	1.314	285	367	368	356	259	66	-22	91	81	10
Imposte	-597	-434	-94	-121	-122	-118	-86	-22	7	-30	-27	-3
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (A)	1.211	880	191	246	247	239	174	44	-15	61	54	7
Net Operating Profit Pre-Tax (B)	717	477	-185	139	230	161	163	36	-22	31	31	2
Imposte	-237	-158	61	-46	-76	-53	-54	-12	7	-10	-10	-1
Net Operating Profit After-Tax (NOPAT) (B)	480	320	-124	93	154	108	109	24	-15	21	21	2
Capitale Assorbito	6.630	2.181	947	313	921	3.876	1.287	431	54	98	85	12
Capitale Allocato	6.272	2.225	970	316	938	3.479	1.231	398	29	93	82	11
Max Cap (Capitale Assorbito; Allocato)	6.630	2.225	970	316	938	3.876	1.287	431	54	98	85	12
RAROC (A) = Nopat (A) / Max Cap	18,27%	39,56%	19,65%	77,86%	26,31%	6,15%	13,50%	10,24%	-27,51%	62,08%	63,51%	56,20%
RAROC (B) = Nopat (B) / Max Cap	7,24%	14,38%	-12,78%	29,39%	16,45%	2,78%	8,49%	5,65%	-27,77%	21,40%	24,19%	13,13%
Cost / Income	64,9%	70,6%	112,8%	73,6%	44,8%	51,4%	39,2%	41,3%	246,5%	74,2%	71,9%	80,1%



Prossimi Passi

- ❑ **Evoluzione della Capital Allocation:** Area Pianificazione, CdG e Data Governance sta lavorando, congiuntamente alla Direzione CRO, sulla nuova metodologia di allocazione del capitale per renderla il più aderente possibile ai requisiti imposti dalla *SREP decision* ed alla necessità di allocare lo stesso capitale sulle unità operative che possono generare i rischi. La nuova allocazione del capitale potrebbe essere basata su RWA a livello di tolerance (o capacity) e sull'utilizzo del requisito dettato dalla *SREP decision* sul Tier 1. Rispetto alla analisi rappresentata nel documento l'evoluzione modificherà eventualmente l'entità della redditività ma non il segno della stessa (l'incidenza della capital allocation sul livello di reddito è limitata al costo del capitale)
- ❑ **Annualizzazione degli Economics:** Area Pianificazione, CdG e Data Governance sta lavorando sull'integrazione dello schema di forecasting nel modello di calcolo della redditività. Nella versione presentata è stata presa come base di riferimento il consuntivo del mese di luglio 18 a cui sono stati aggiunti i mesi residui (da Agosto a Dicembre) facendo leva sul budget residuo. Nella prossima versione il valore del budget residuo sarà sostituito con il forecast al 31.12 (attualmente l'esercizio 7+5)



Annex

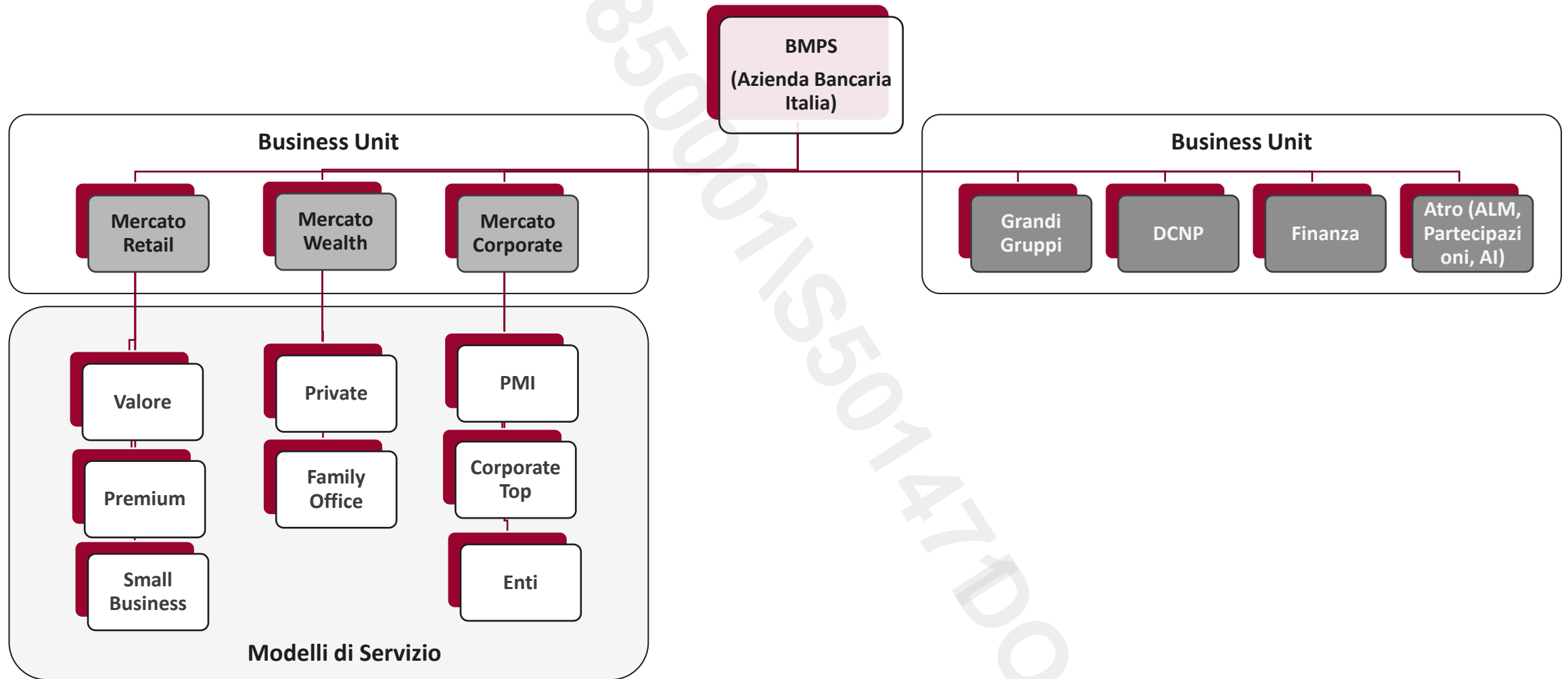


Introduzione e principali risultati

- ❑ Al fine di misurare la redditività della banca è stata condotta una revisione del sistema di allocazione dei costi operativi
- ❑ I costi operativi oggetto di allocazione riguardano Banca MPS ed includono i costi del personale (665 € mln al 30.6), le ASA (386 € mln al 30.6), gli ammortamenti (36 € mln al 30.6)
- ❑ L'allocazione ha l'obiettivo di suddividere i costi all'interno delle business unit / Modelli di servizio che caratterizzano la Banca (Valore, Premium, SB, Private, Family Office, PMI, Enti, Corporate Top, Grandi Gruppi, Finanza, DCNP, Alm e altro), direttamente o indirettamente attraverso l'utilizzo di driver
- ❑ Il presente documento illustra i risultati ottenuti ed una breve spiegazione dei driver utilizzati per la ripartizione dei costi
- ❑ **Costi del personale:** sono stati allocati sia i costi del personale di rete (ca. € 500 mln) sia i costi del personale di DG (ca. € 160 mln) ottenendo una **allocazione diretta** dei costi sui mercati per oltre il **73%** del costo totale (€ 480 mln su un totale di € 665 mln). Per la rimanente parte è stato possibile allocare sia il costo sia il numero di persone distribuendo la totalità delle popolazione (circa 21.000 persone) all'interno delle unità di business / modelli di servizio
- ❑ **Altre spese amministrative:** la maggior parte delle spese amministrative (il 93% pari a € 359 mln su un totale di € 386 mln) sono state allocate in modo indiretto utilizzando driver rappresentativi della spesa: i costi IT (maggior costo con € 130 mln) sono allocati sulla base dell'uso delle procedure di ogni mercato, le spese immobiliari (€ 83 mln) sono ripartite in base al numero delle risorse

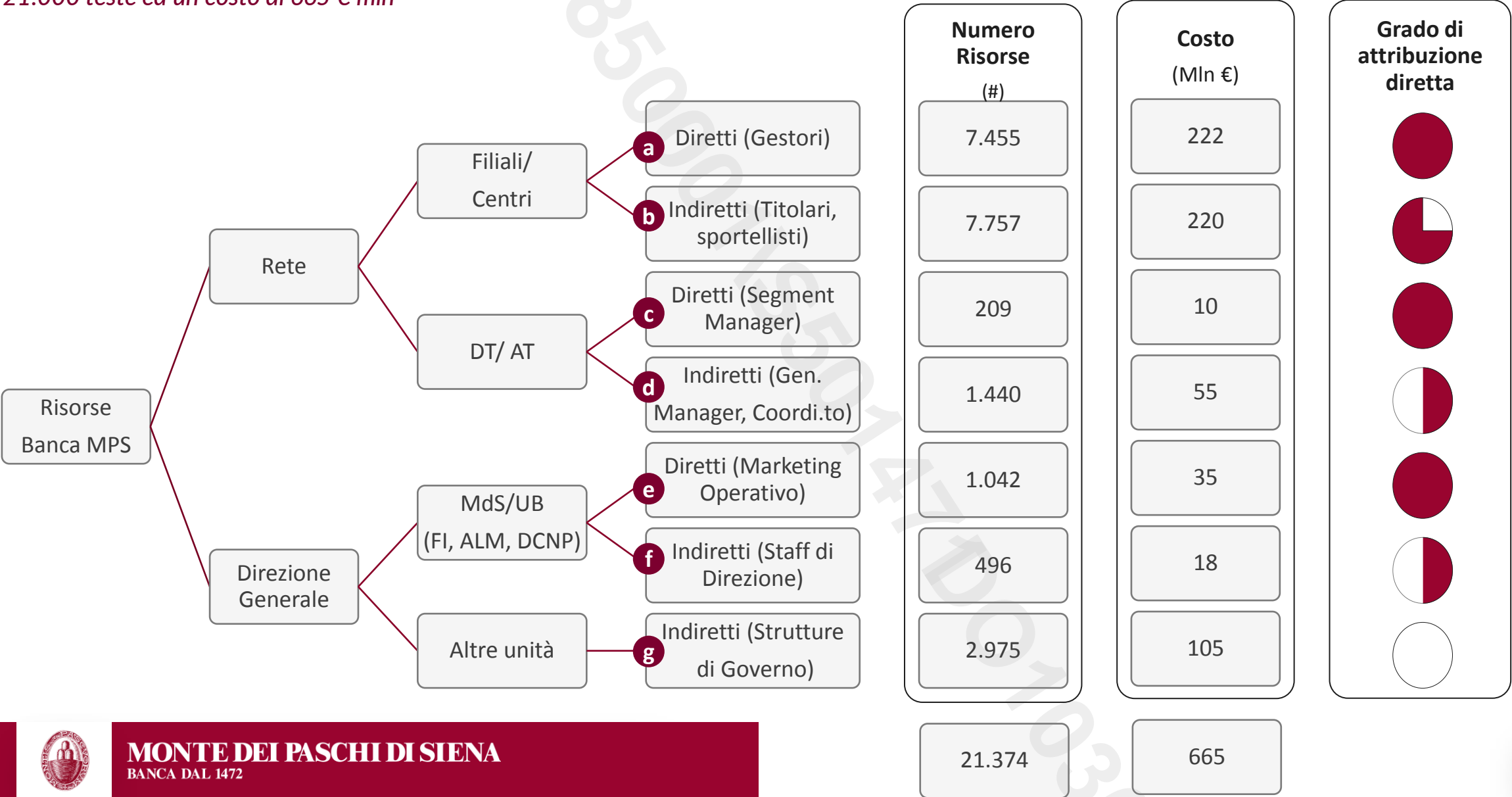


Modelli di Servizio e Business Unit



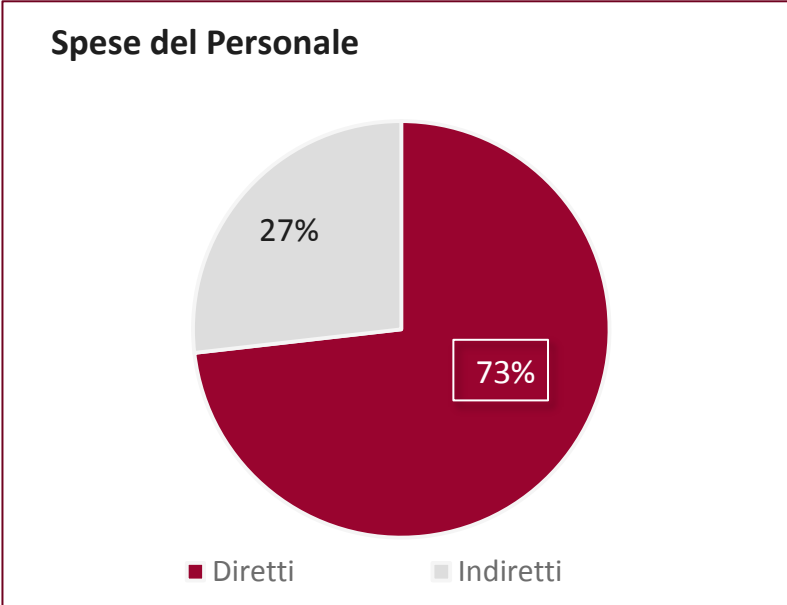
Cost allocation HR (1/4)

Organici e Costi - La ripartizione dei costi del personale ha coinvolto sia le risorse di rete, sia le risorse di direzione generale per un totale di circa 21.000 teste ed un costo di 665 € mln



Cost allocation HR (2/4)

Ripartizione Costi Diretti/Indiretti - Oltre il 73% delle spese del personale è allocato in modo diretto assicurando un elevato grado di certezza nella misurazione dei costi di ogni modello di servizio



I costi diretti Includono

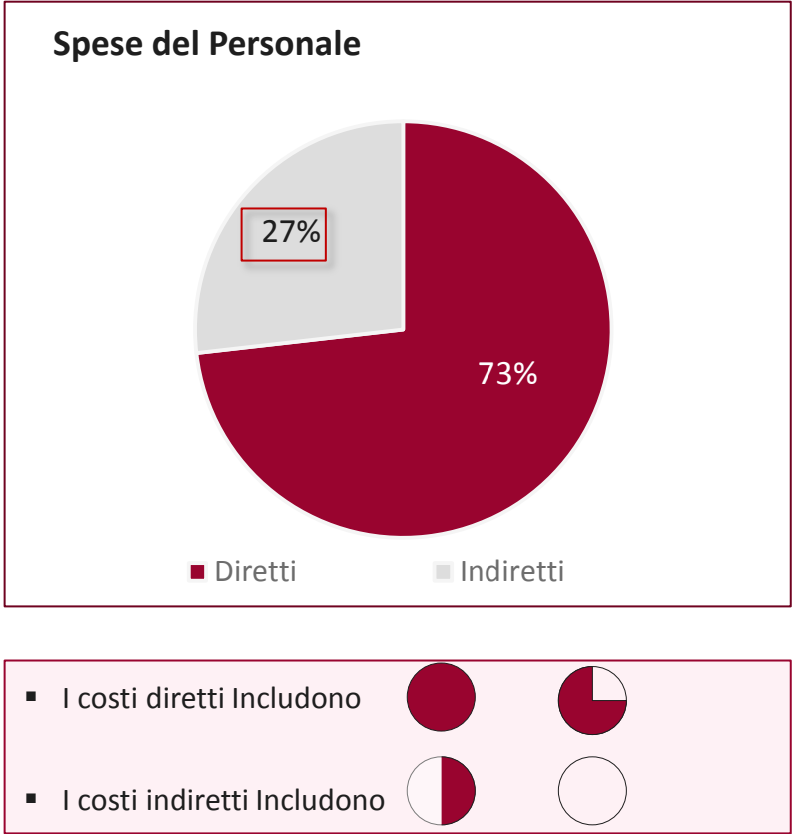
I costi indiretti Includono

Tipo allocazione	Descrizione	Driver	Costo mln €
a Diretti Filiali/Centri	Allocazione sui modelli di servizio di gestori, preposti di linea e specialisti di Filiale e di responsabili, gestori e addetti dei Centri specialistici		222
b Indiretti Filiali/Centri	Allocazione sui modelli di servizio di titolari di Filiale, addetti commerciali ed operatori di sportello attraverso il driver del numero clienti gestiti dalla singola filiale per modello di servizio	Clienti	220
c Diretti DT/AT	Allocazione sui modelli di servizio dei segment manager e specialisti delle Direzioni Territoriali		10
e Diretti DG MDS/UB	Allocazione sui modelli di servizio di uffici di DG (es. Marketing Operativo dedicato)		35
			487



Cost allocation HR (3/4)

Ripartizione Costi Diretti/Indiretti - Il rimanente 27% delle spese del personale è allocato utilizzando un driver legato al prodotto bancario*



Tipo allocazione	Descrizione	Driver	Costo mln €
d Indiretti DT/AT	Allocazione sui modelli di servizio dei General Manager AT e Area manager DT attraverso il driver del prodotto bancario gestito dalla singola AT/DT per modello di servizio. Responsabili ed addetti erogazione e high risk attraverso il driver degli impieghi gestiti dalla singola AT/DT per modello di servizio	Prodotto bancario*/ Impieghi	55
f Indiretti DG MDS/UB	Allocazione sui modelli di servizio di responsabili e addetti di Staff di Direzione e altre figure analoghe attraverso il driver del prodotto bancario gestito dai modelli di servizio	Prodotto Bancario	18
g Indiretti DG Altre Unità	Allocazione sui modelli di servizio delle Strutture di Governo, Board e altre strutture DG attraverso il driver misto del prodotto bancario gestito dai singoli modelli di servizio	Prodotto bancario	105
			178

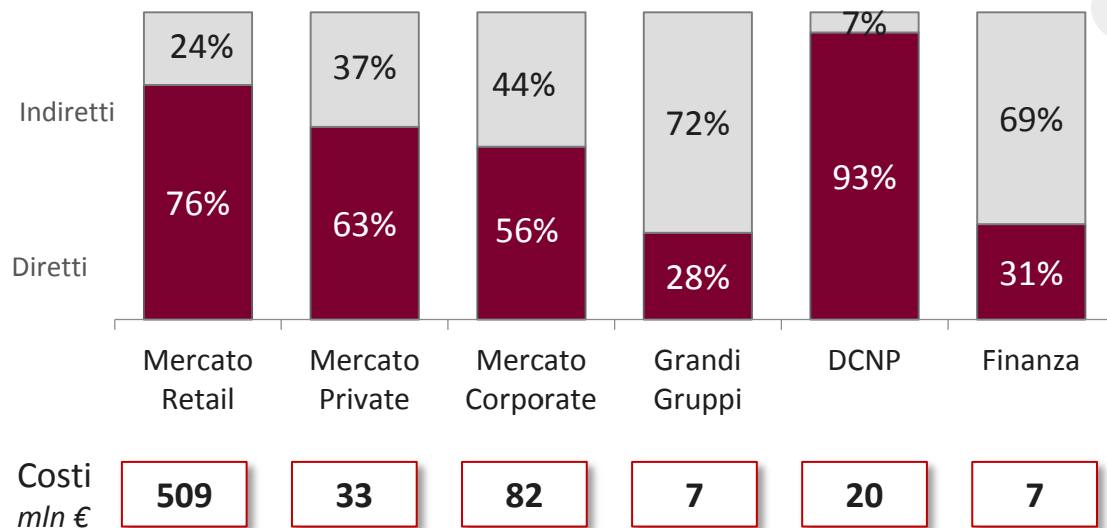


* Per prodotto bancario si intende la sommatoria dei volumi di raccolta diretta, risparmio gestito e impieghi

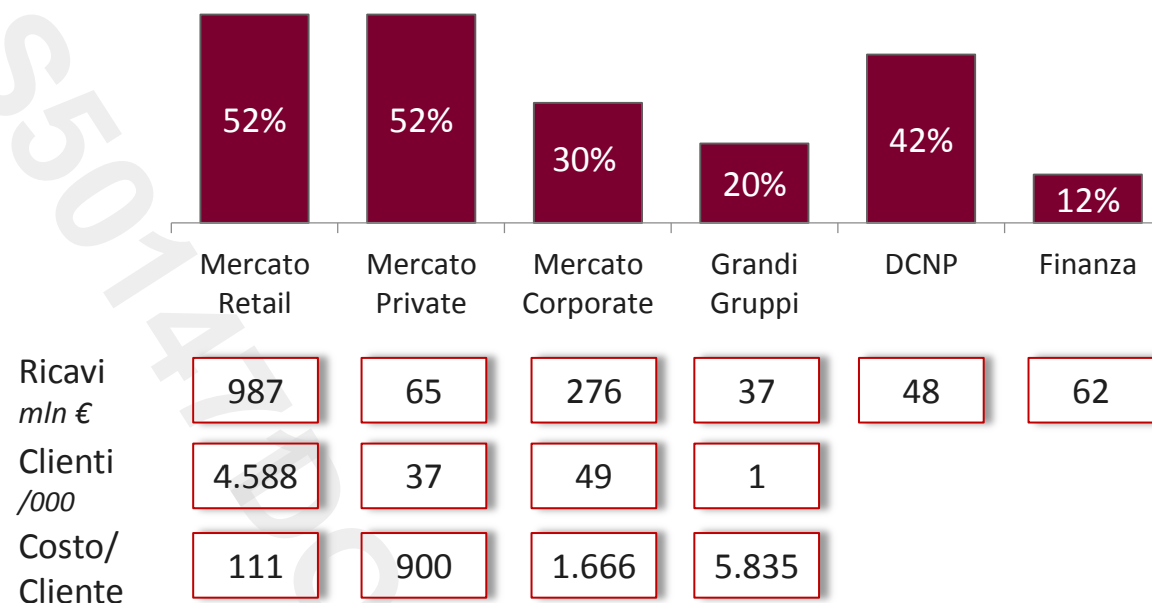
Cost allocation HR (4/4)

Ripartizione per modello di servizio/bu - Per ogni modello di servizio l'allocazione delle spese del personale è diretta per una quota che oscilla tra il 28 e 93%

Spese del personale – Diretti/ Indiretti



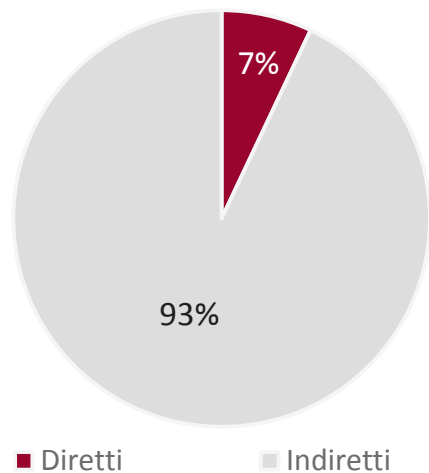
Spese del personale – Cost Income



Cost allocation ASA (1/2)

Ripartizione indiretta - Le ASA sono allocate per la maggioranza in modo indiretto (93%) ma utilizzando un insieme di driver rappresentativi della spesa allocata

Altre Spese Amministrative



- I costi diretti includono il canone Sirio, le spese del MP recupero crediti e le banche dati finanziarie
- I costi indiretti includono il canone del Consorzio, il canone Fruendo/Accenture, i fitti passivi e spese immobiliari, i costi della logistica, le ASA del Personale

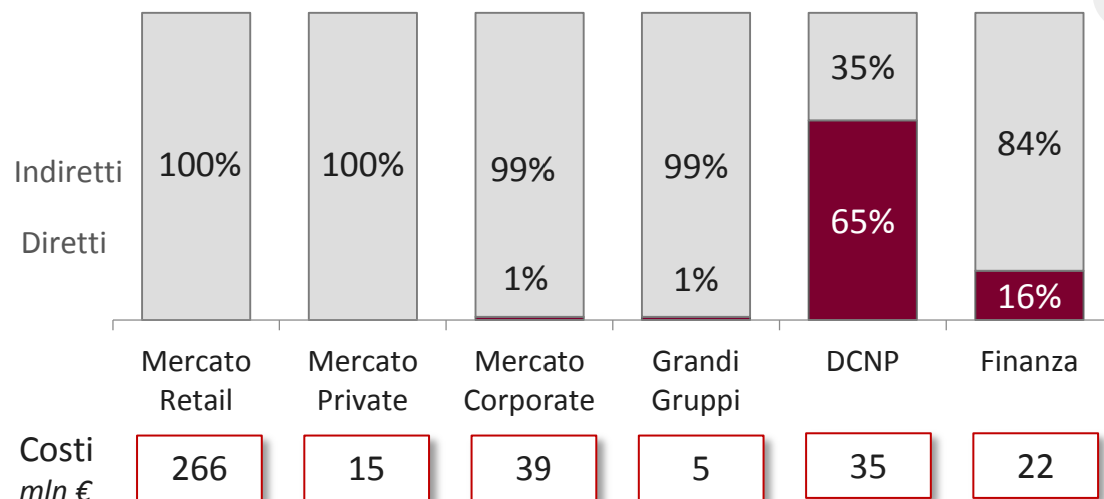
Tipo costo	Descrizione	Tipo driver	Costo mln €
1 Diretti	Allocazione del canone Sirio, le spese del MP recupero crediti sulla DCNP, le spese per le banche dati finanziarie sulla Finanza		27
2 Indiretti Canone COG	Allocazione del canone sui modelli di servizio con attribuzione diretta per il 15% e per l'85% attraverso una pluralità di driver correlata al tipo di costo	Ricavi Bonifici, assegni, ATM, Pos, Carte, n. C/C, Stock Polizze, Mutui, ecc	129
3 Indiretti Fruendo /Accenture	Allocazione del canone Fruendo/Accenture sui modelli di servizio sulla base di driver correlati al tipo di servizio erogato da Fruendo	Utilizzo del servizio Clientela BMPS	34
4 Indiretti Fitti passivi	Allocazione dei fitti passivi e delle altre spese immobiliari sui modelli di servizio sulla base delle risorse così come elaborate per distribuire il costo HR	Risorse	89
5 Indiretti Costi Logistica	Allocazione dei costi della logistica (es. ATM, trasporto e contazione valori, auto struttura, archivi) sui modelli di servizio sulla base delle risorse così come elaborate per distribuire il costo HR	Risorse	46
6 Indiretti ASA del personale	Allocazione delle spese accessorie del personale sui modelli di servizio sulla base di driver specifici (fitti dipendenti, missioni, auto in benefit) e sulla base delle risorse come sopra	n. contratti di fitto dipendenti, n. missioni, n. auto in benefit, Risorse	8
7 Altro	Allocazione delle ulteriori spese	Prodotto bancario	52
			386



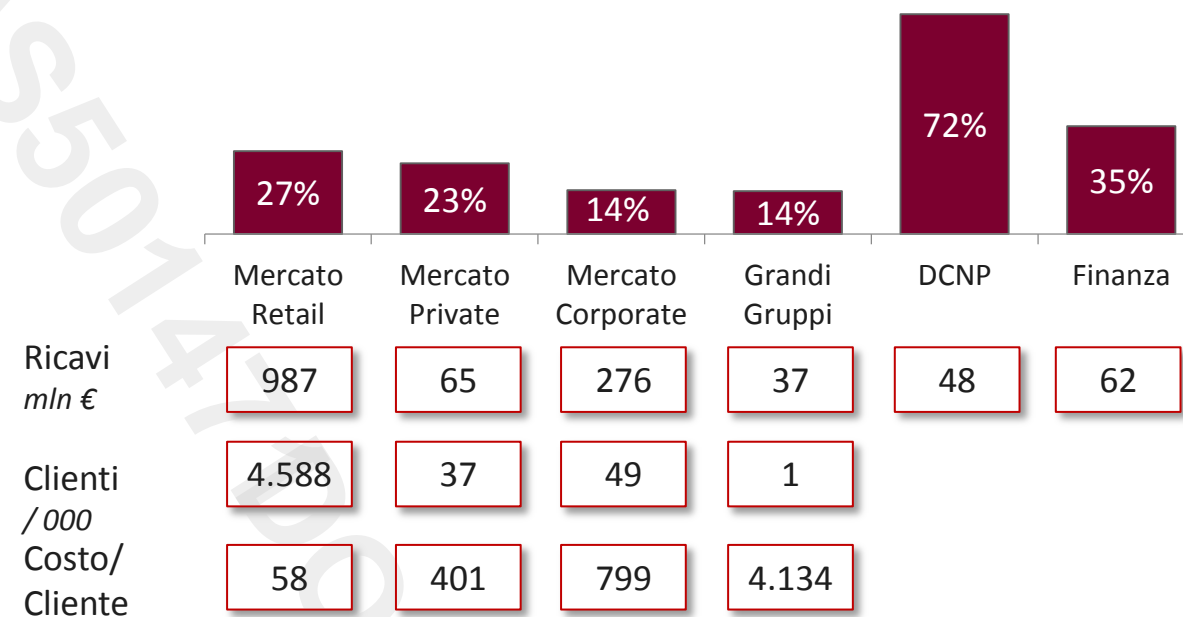
Cost allocation ASA (2/2)

Ripartizione - Per ogni modello di servizio vengono allocate ASA che vanno da 5 € mln a 266 € mln

ASA– Diretti/ Indiretti



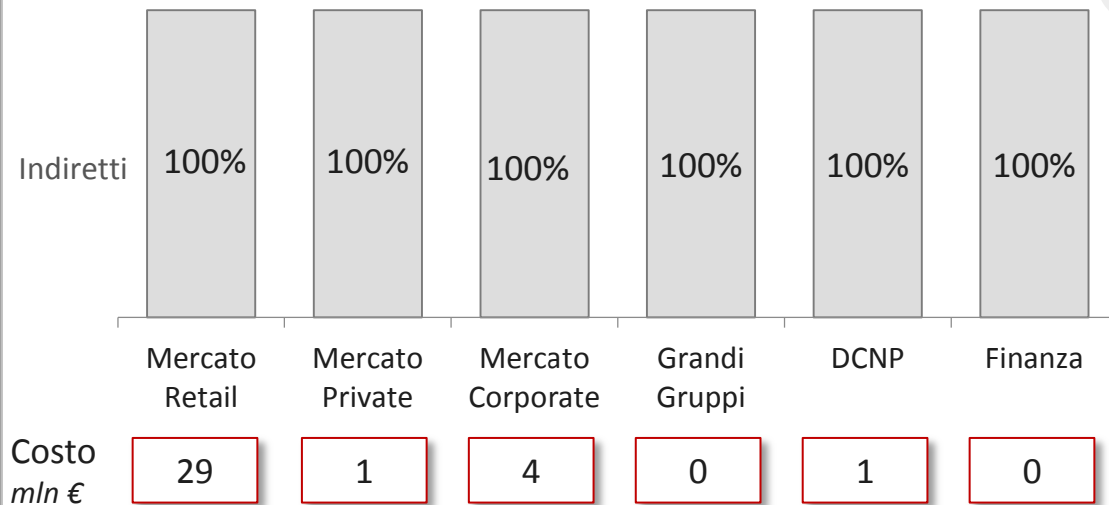
ASA – Cost Income



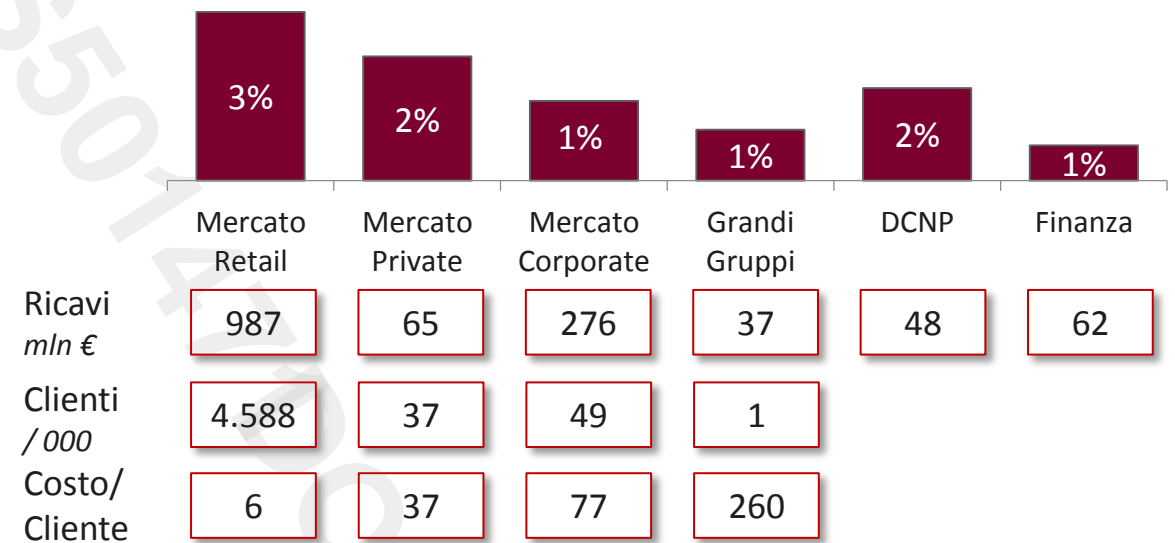
Cost allocation Ammortamenti

Ripartizione - Gli ammortamenti sono allocati sui modelli di servizio in modo indiretto utilizzando come unico driver il numero di risorse

Ammortamenti – Diretti/ Indiretti

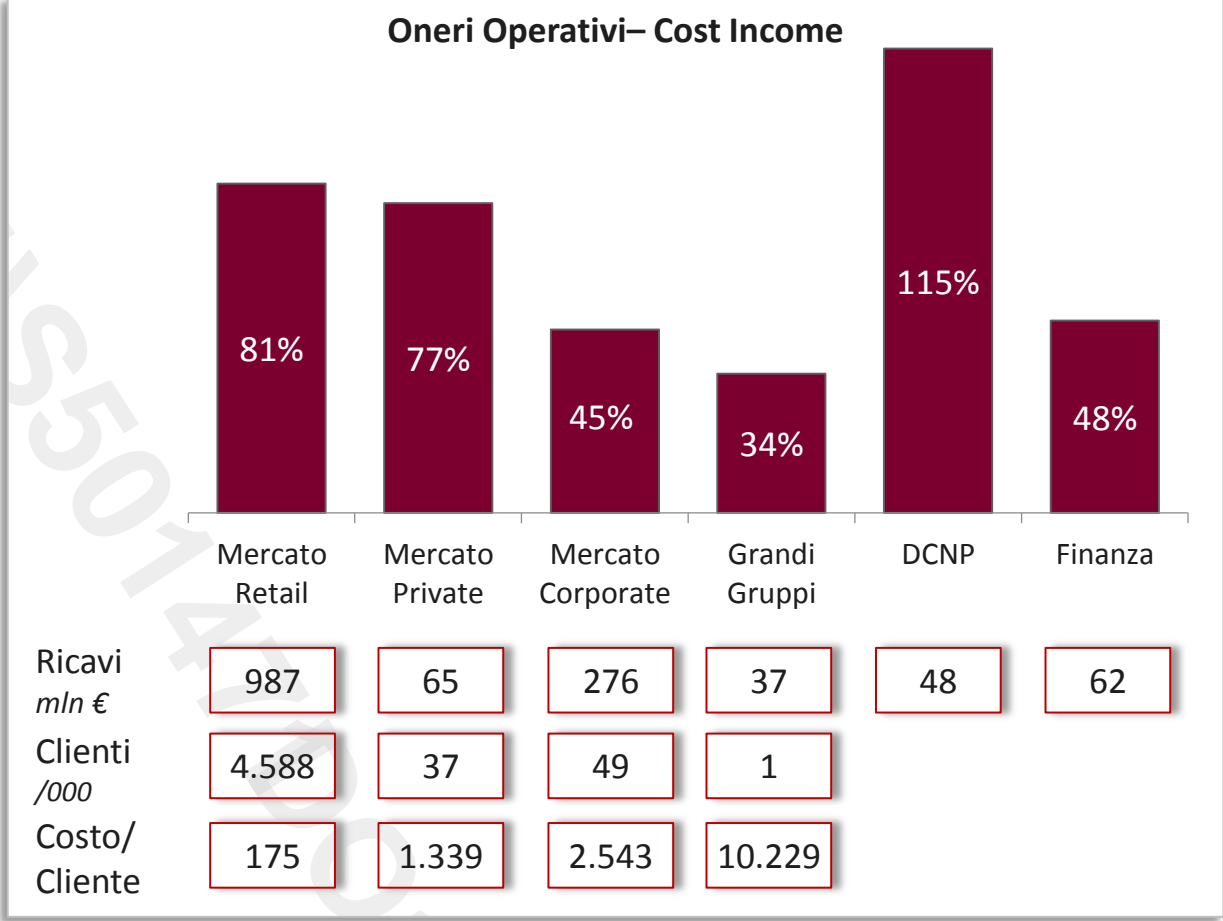
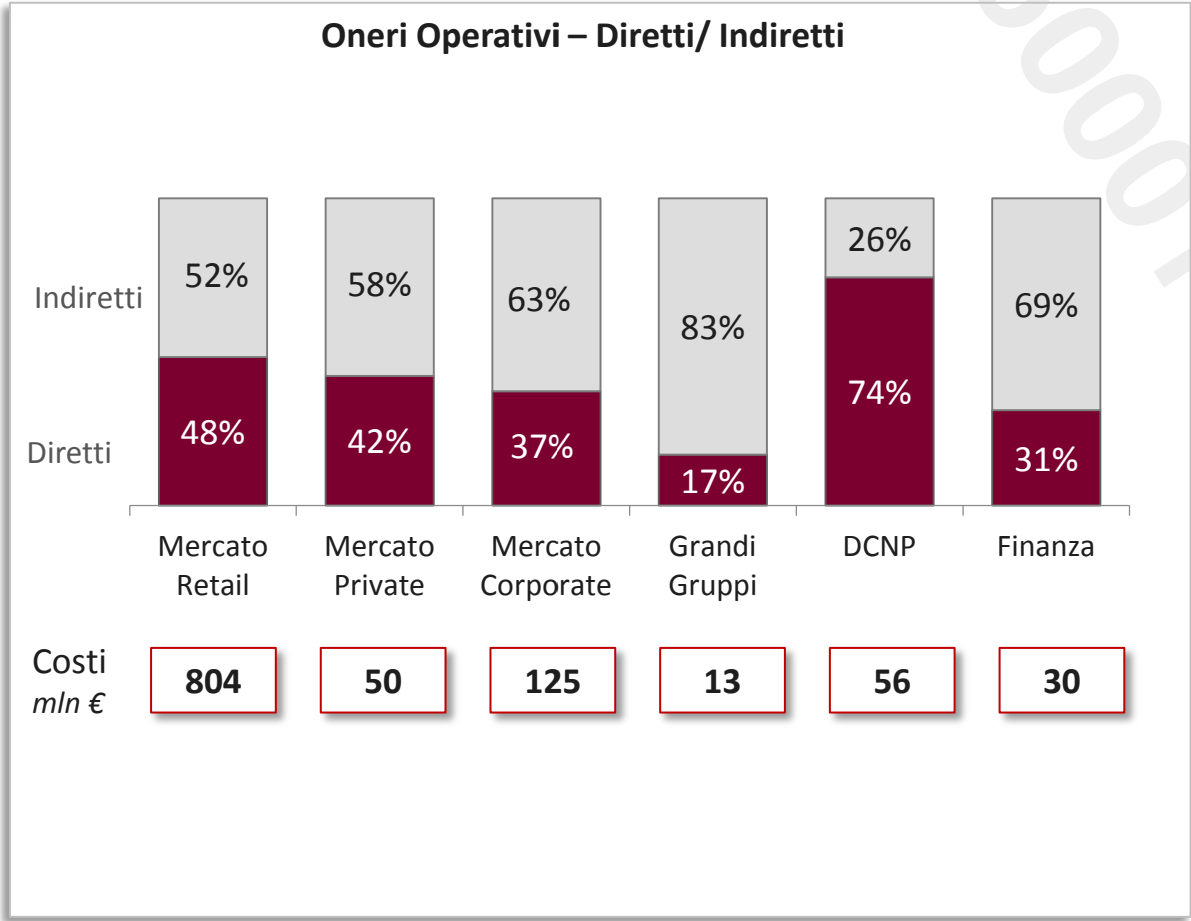


Ammortamenti – Cost Income



Cost allocation Oneri Operativi

Ripartizione - Complessivamente il sistema di allocazione dei costi impostato alloca direttamente un 47% di costo con risultati sui modelli di servizio che oscillano tra il 17% e 74%

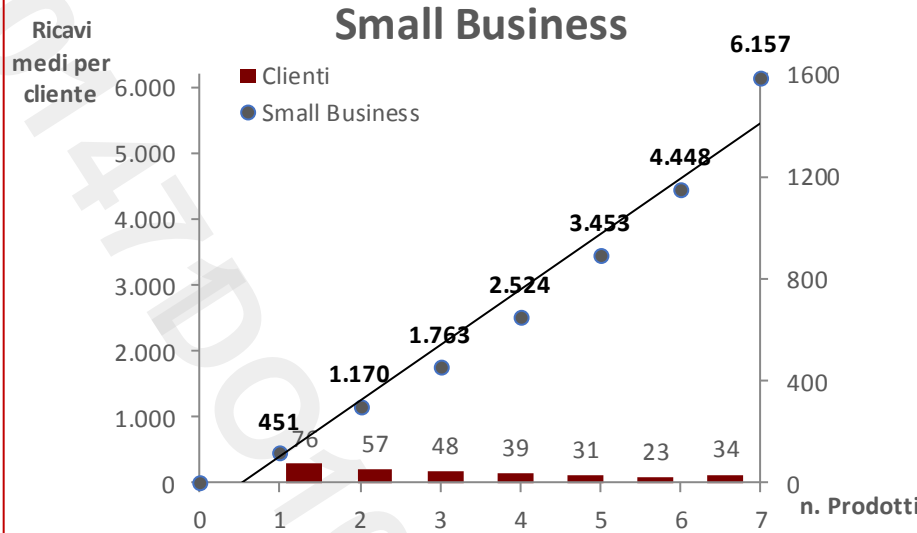
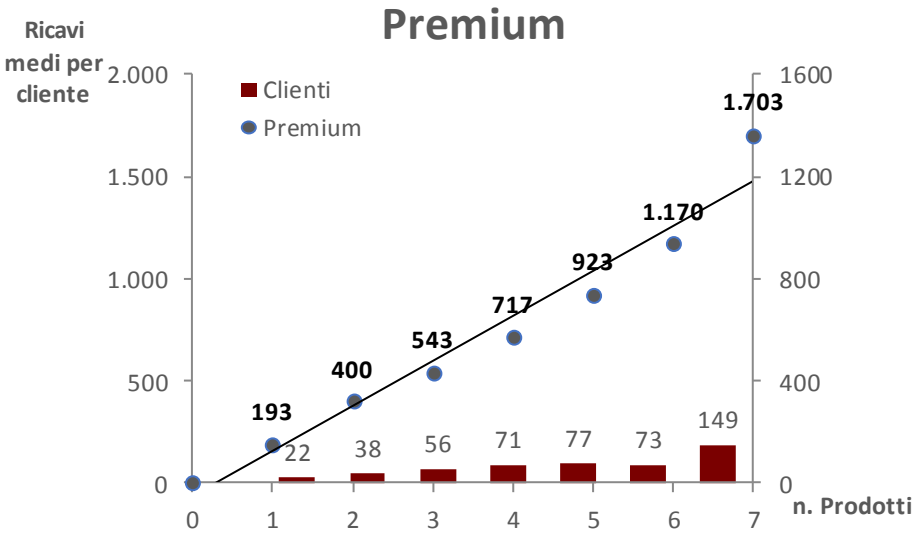
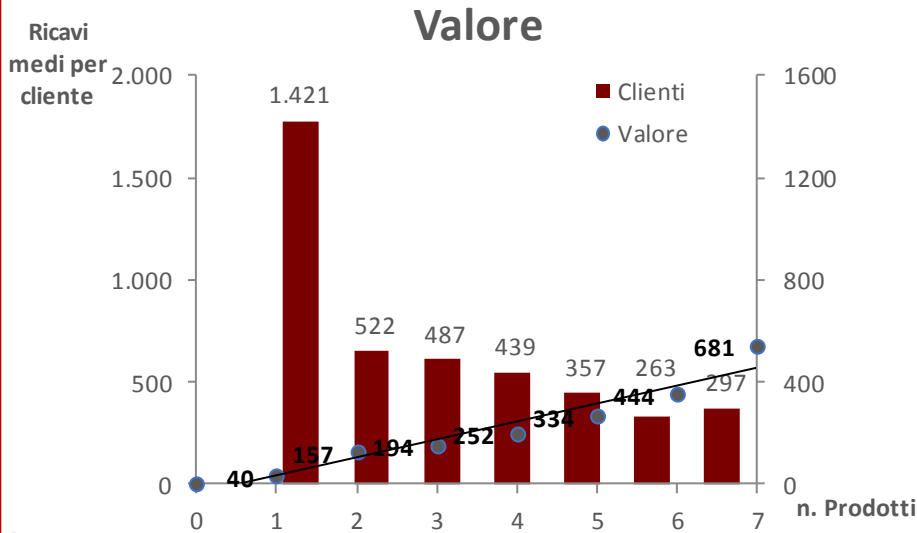
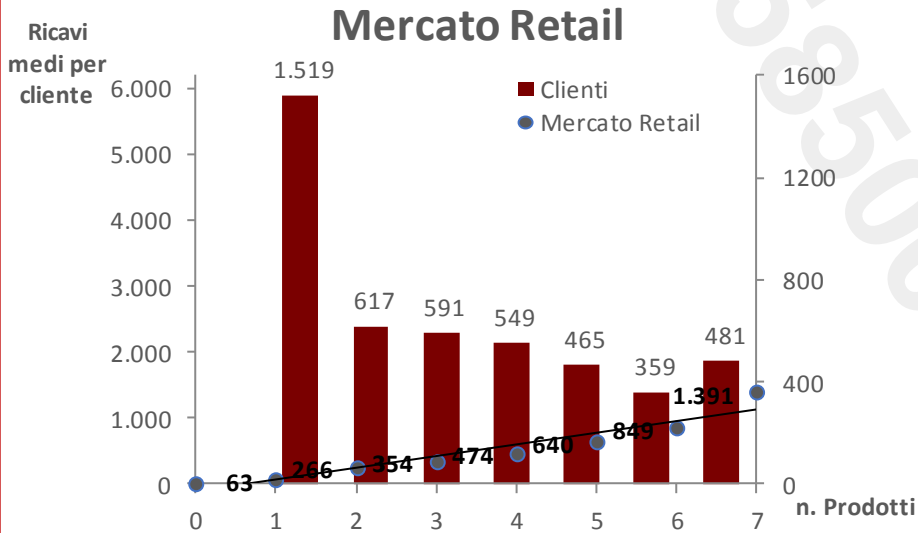


Sintesi dei risultati

	Banca MPS	Mercato Retail				Mercato Wealth			Mercato Corporate				Grandi Gruppi	DCNP	Finanza	Altro (Alm, Partec.ni)
		Valore	Premium	Small Business	Totale Retail	Private	Family Office	Totale Wealth	PMI	Corporate Top	Enti	Totale Corporate				
Oneri (Mln €, %)																
Diretti	514	235	82	71	389	19	2	21	31	4	11	46	2	42	9	5
Indiretti	573	233	114	69	415	25	4	29	48	15	16	79	11	14	21	5
Totale	1.088	468	196	140	804	44	5	50	79	18	27	125	13	56	30	11
Ricavi	1.631	420	259	307	987	58	7	65	204	46	26	276	37	48	62	156
Cost/Income	67%	111%	75%	46%	81,5%	76%	84%	76,7%	39%	40%	106%	45,3%	34%	115,3%	47,6%	7,0%
# Clienti/000	4.676	3.793	487	308	4.588	35	2	37	37	3	9	49	1			
Costi/Cliente €	233	124	401	453	175	1.261	2.644	1.339	2.116	5.748	3.199	2.543	10.229			



Cross Selling - Mercato Retail



Driver HR

	Tipo allocazione	Tipo Driver	Costo mln €/ Driver	Mercato Retail	Mercato Private	Mercato Corporate	Grandi Gruppi	DCNP	Finanza
b	Indiretti Filiali	Clienti	Costo Numero	220 3.793	220 3.793				
d	Indiretti DT/AT	Prodotto bancario/ Impieghi	Costo Pb mld € Impieghi mld €	55 174 61	41 119 39	0 16 1	13 32 19	1 8 2	
f	Indiretti DG MDS/UB	Prodotto Bancario	Costo Pb mld €	18 174	11 119	4 16	4 32	1 8	
g	Indiretti DG Altre Unità	Prodotto bancario	Costo Pb mld €	105 174	68 119	8 16	19 32	4 8	1 2



Driver ASA – Canone COG (1/2)

Tipo allocazione	Tipo Driver	Costo mln €/ Driver	BMPS	Mercato Retail	Mercato Private	Mercato Corporate	Grandi Gruppi	DCNP	Finanza	ALM e altro
2 Diretti Canone COG		Costo	18			1		1	15	1
2 Indiretti Canone COG	Clienti	Costo	37	31		5		1		
		n. Clienti/000	5.752	5.480		49		45		
		n. Clienti estero/000	14	9		5				
	Risorse	Costo	26	21	1	3		1		
		n. risorse/000	21	17	1	2		1		
	Prodotto bancario	Costo Pb mld €	22 174	13 119	2 16	3 32	1 8	1	1	1
	Sistemi di pagamento	Costo	9	8		1				
		Ricavi assegni/000	2.694	2.232		261				
		Ricavi bonifici/000	22.766	17.951		4.464				
		Ricavi carte/000	9.358	9.011		244				
		Ricavi ATM/000	4.870	4.369		24				
		Ricavi POS/000	492	398		90				



Driver ASA – Canone COG (2/2)

Tipo allocazione	Tipo Driver	Costo mln €/ Driver	BMPS	Mercato Retail	Mercato Private	Mercato Corporate	Grandi Gruppi	DCNP	Finanza	ALM e altro
2 Indiretti Canone COG	Credito	Costo	6	4		2				
		Vol. Anticipi/mln	3.880	1.055		2.784				
		Vol. C. Spec.li/mln	842	727		99				
		Vol. Firma/mln	3.489	382		1.892				
		Vol. Mutui/mln	41.516	32.246		8.539				
	Raccolta Diretta	Costo	3	3						
		n. C/C/000	2.767	2.662						
		Volumi CID/mln	10	10						
		Vol. Dep. Tempo/mln	3.299	2.780						
	Risparmio gestito	Vol. Dep. Risp./mln	1.221	997						
		Costo	6	3	3					
		Stock Fondi/mln	24.984	20.168	4.345					
		Stock GPM/mln	2.766	387	2.278					
		Stock Polizze/mln	22.528	16.978	5.010					



Driver ASA – Canone Fruendo_Accenture e altri costi

	Tipo allocazione	Tipo Driver	Costo mln €/ Driver	BMPS	Mercato Retail	Mercato Private	Mercato Corporate	Grandi Gruppi	DCNP	Finanza	ALM e altro
3	Indiretti Canone Fruendo /Accenture	Utilizzo del servizio e clientela BMPS	Costo Utilizzo del servizio Clientela BMPS	34	22	1	5	1	5	0	0
4	Indiretti Fitti passivi	Risorse	Costo n. risorse/000	89 21	75 17	3 1	8 2	1	2 1	1	0
5	Indiretti Costi Logistica	Risorse	Costo n. risorse/000	46 21	39 17	1 1	5 2	0	1 1		0
6	Indiretti ASA Personale	Fitti dipendenti Missioni Auto in benefit Risorse	Costo n. Contr. Fitto dip. n. Missioni n. Auto in benefit n. Risorse/000	8 470 30.096 226 21	7 344 23.612 163 17	0 26 1.443 16 1	1 69 3.837 34 2	0 7 378 3	0 22 744 9 1	0 2 64 1	0 18
7	Indiretti DG Altre Unità	Prodotto bancario	Costo PB mld €	52 174	39 119	3 16	6 32	1 8	1	1	1

