

# Piano Industriale 2011-2014

“Crescere nell’autonomia”

*Spoleto, 30 Giugno 2011*

---

**" VIRTUTES DISCERE, VITIA DEDISCERE EST"**

***"Per imparare le virtù, bisogna disimparare i nostri vizi"***

*(Seneca, Lettere a Lucillo)*

---

# Agenda – Piano Industriale 2011-2014

- Lo Scenario
- La Strategia
- Le iniziative Strategiche
- Gli assetti organizzativi
- Proiezioni Economiche Finanziarie 2011-2014

# Agenda – Piano Industriale 2011-2014

## Lo Scenario

La Strategia

Le iniziative Strategiche

Gli assetti organizzativi

Proiezioni Economiche Finanziarie 2011-2014

# Lo Scenario Competitivo



- **Scenario ancora incerto:**
- **Crescita Pil Mondiale concentrata nei paesi emergenti**
- **Ripresa economia italiana più lenta che quella del mercato UE**
- **Progressivo ma contenuto rialzo dei tassi di interesse**

- **Basilea III: aumento requisiti patrimoniali e maggiori vincoli sulla gestione della liquidità**
- **Proliferazione delle normative a tutela del consumatore (CMS, portabilità mutui, Tassi Usura, MIFID, PSD)**

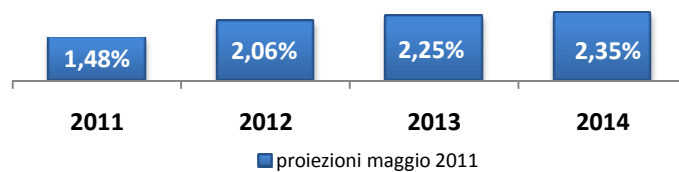
- **Pressione strutturale sulla redditività per effetto di:**
  - ✓ **compressione margini unitari su prodotti tradizionali**
  - ✓ **aumento pressione concorrenziale anche per ingresso nuovi players (grande distribuzione, gestori di reti e comunità virtuali)**
- **Nascita di nuovi canali grazie alla tecnologia**

- **Riduzione propensione al risparmio anche per effetto del progressivo impoverimento del ceto medio**
- **Decrescita netta della popolazione**
- **Crescita immigrazione con aumento popolazione con basso livello bancarizzazione**

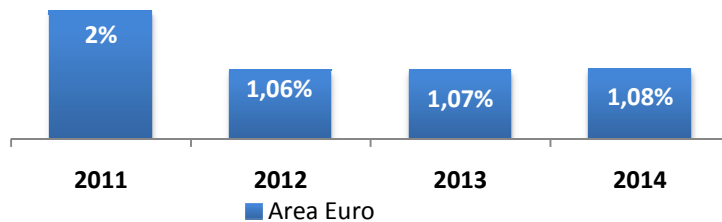
# Evoluzione scenario Macroeconomico e Prospettive Settore Bancario

## SCENARIO MACROECONOMICO

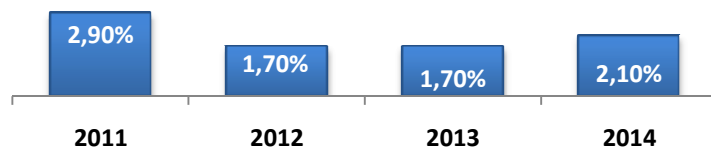
### EURIBOR 3 MESI



### CRESCITA GDP %

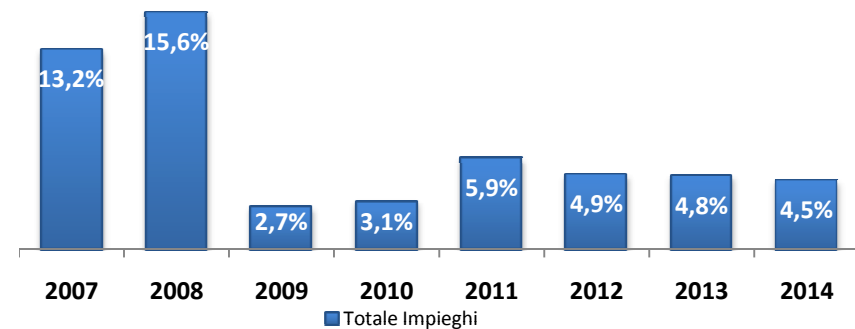


### INFLAZIONE

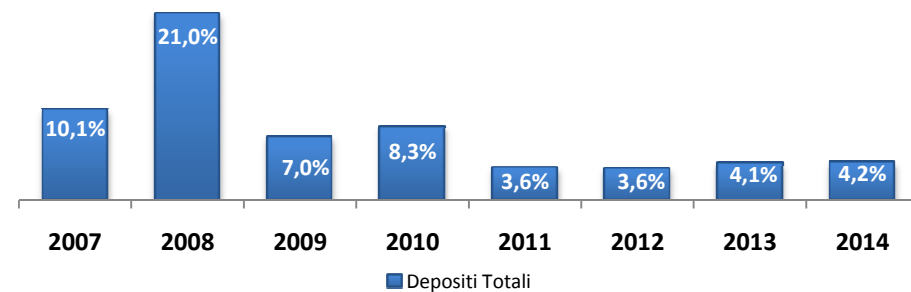


## PROSPETTIVE SETTORE BANCARIO

### TASSI CRESCITA IMPIEGHI TOTALI



### TASSI CRESCITA DEPOSITI TOTALI

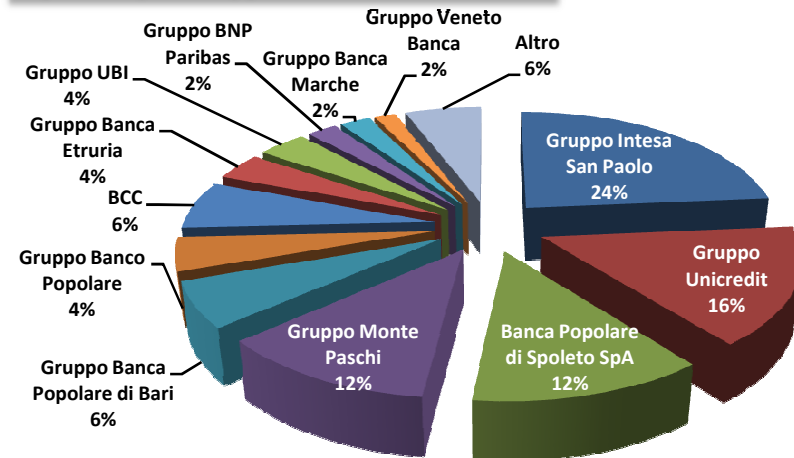


**CRESCITA ECONOMICA MODESTA E TASSI DI INTERESSE SU LIVELLI CONTENUTI**

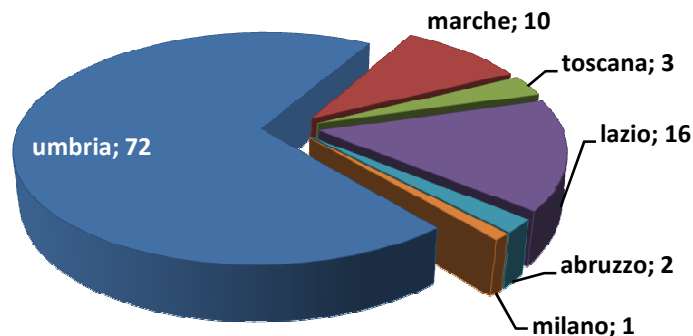
# Il posizionamento competitivo

La Banca Popolare di Spoleto è uno degli operatori primari del mercato creditizio del Centro Italia, insieme a competitors "regionali" (Casse Centro Italia – Gruppo Intesa-, Banca Etruria, Banca delle Marche) e di rilevanza nazionale (MPS e BNL e Unicredit)

## Sportelli per Gruppi bancari in Umbria



## Distribuzione territoriale sportelli BPS



Al 31.12 2010 Banca Popolare di Spoleto dispone di

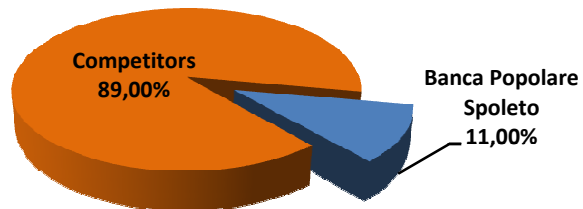
- **106 punti operativi:**  
104 sportelli  
2 tesorerie  
1 negozio finanziario  
1 punto di consulenza
- Una rete di **34 promotori finanziari**

# Le quote di mercato e la banca reale

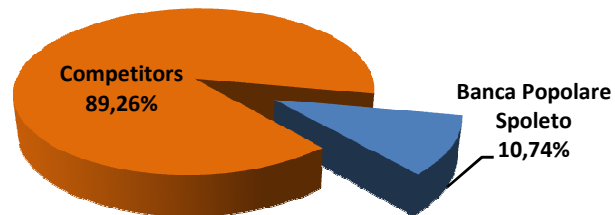
## Volumi Operativi

- 2.488 € mln Raccolta Diretta
- 2.284 € mln Impieghi
- 1.340 € mln Raccolta Indiretta

### Q di mercato impieghi in Umbria (\*)



### Q di mercato raccolta diretta in Umbria (\*\*)



(\*) ove si considerasse l'intermediato con società terze la QdM Impieghi salirebbe al 14,5%

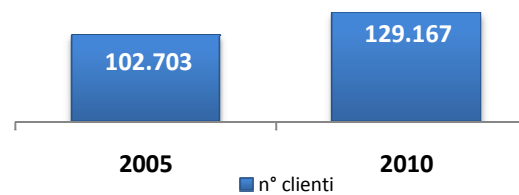
(\*\*) sono escluse le obbligazioni

## In 5 anni, una crescita sostenuta della Banca Reale:

- +26.500 clienti in 5 anni
- +61.200 conti correnti
- +47.200 carte di credito
- +2.325 pos
- +12.816 contratti banca telematica

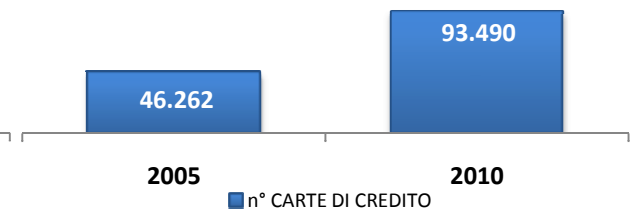
### CRESCITA CLIENTELA

CAGR 4,7%



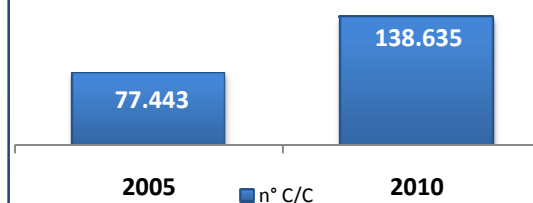
### CRESCITA CARTE DI CREDITO

CAGR 15,1%



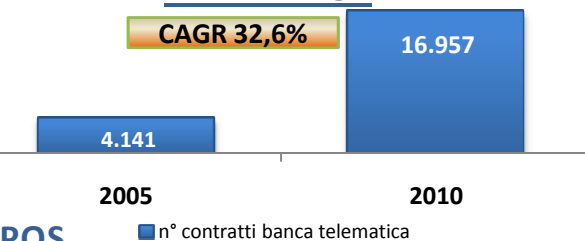
### CRESCITA C/C

CAGR 12,4%



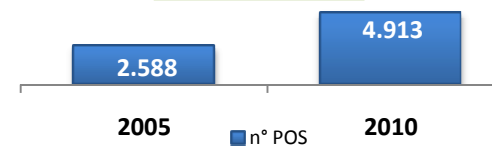
### CRESCITA CONTRATTI BANCA

CAGR 32,6%



### CRESCITA POS

CAGR 13,7%



# Agenda – Piano Industriale 2011-2014

Lo Scenario

**La Strategia**

Le iniziative Strategiche

Gli assetti organizzativi

Proiezioni Economiche Finanziarie 2011-2014

# La Mission aziendale

*“Creare valore nel medio periodo per tutti gli stakeholders rafforzando il ruolo di banca autonoma del territorio”*

## Valore per la CLIENTELA

- Focalizzazione su famiglie, artigiani, commercianti, piccole e medie imprese, enti locali
- Focus su prodotti semplici e trasparenti
- Modulazione degli orari di apertura al pubblico dei punti operativi – Banca sempre aperta
- Ampliamento del servizio consulenziale alla clientela

## Valore per gli AZIONISTI

- Incremento della produttività
- Riequilibrio della struttura dei dati patrimoniali ed economici in termini di:
  - ✓ aumento “prodotto bancario per addetto” (produttività)
  - ✓ aumento dei margini da servizi
  - ✓ miglioramento della struttura dei costi
  - ✓ contrazione del costo del credito mediante ottimizzazione dei profili di rischio

## Valore per i DIPENDENTI

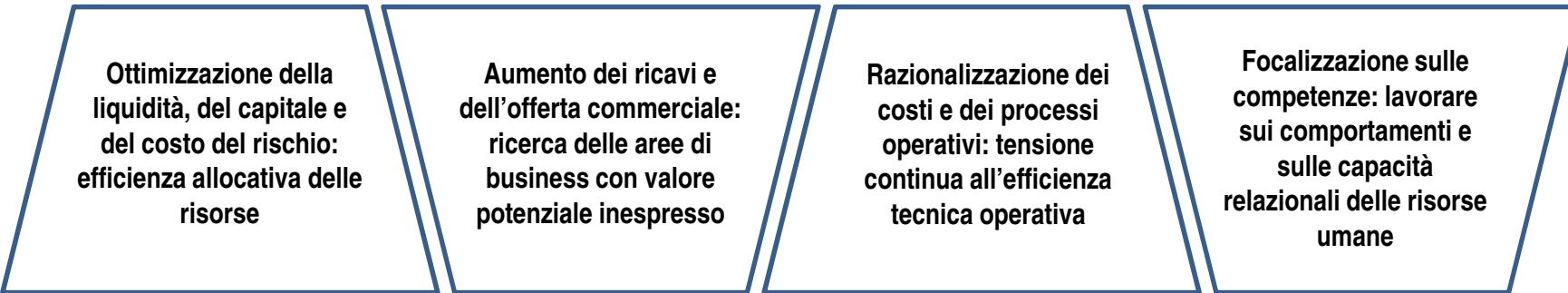
- Meritocrazia
- Crescita della professionalità e valorizzazione del personale
- Crescita del senso di appartenenza ad una realtà aziendale di successo
- Partecipazione alla ripartizione del valore creato mediante adeguati sistemi incentivanti

## Valore per il TERRITORIO

- Forte radicamento in Umbria con una progressiva estensione verso le aree limitrofe (Lazio, Marche, Toscana)
- Valore aggiunto prodotto e distribuito al territorio per €71 mln al 31.12.2010

# Indirizzi strategici, obiettivi ...

## INDIRIZZI



## OBIETTIVI

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attenzione alla raccolta da clientela e istituzionale</li> <li>- Selezione qualitativa e gestione del credito</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliamento della base di clientela</li> <li>- Sviluppo intercanalità:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• banca telematica</li> <li>• rete promotori finanziari</li> <li>• rete mediatori creditizi</li> </ul> </li> <li>- Aumento produttività commerciale:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• crescita cross selling</li> <li>• evoluzione portafoglio prodotti verso quelli a più elevata redditività (upselling)</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allocazione delle risorse dalla Direzione verso la rete</li> <li>- Atteggiamento commerciale positivo del personale</li> <li>- Outsourcing</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconoscimento del merito</li> <li>- Focalizzazione sulle competenze</li> <li>- Uso della tecnologia</li> </ul> |
|---|--|--|--|

## ... e iniziative strategiche

I  
N  
I  
Z  
I  
A  
T  
I  
V  
E  
  
S  
T  
R  
A  
T  
E  
G  
I  
C  
H  
E

### AREA ORGANIZZATIVA:

- Allineare la produttività degli sportelli della rete ai best performer e uniformare i risultati alla "BEST PRACTICE" d'Istituto
- Sviluppo intercanalità integrata

### AREA COMMERCIALE:

- Affinamento modello di servizio per segmenti imprese:
- Valorizzazione del segmento Private
- Sviluppo offerta immigrati

### AREA REDDITIVITA':

- Cost & lean management
- Ottimizzazione del pricing

### AREA RISCHIO:

- Gestione proattiva del credito (sviluppo struttura di alert)
- Presidio e gestione del rischio (gestione "congiunta" rete e centri crediti)

### AREA COMUNICAZIONE:

- Rafforzamento della comunicazione

# Agenda – Piano Industriale 2011-2014

Lo Scenario

La Strategia

**Le iniziative Strategiche**

Gli assetti organizzativi

Proiezioni Economiche Finanziarie 2011-2014

# AREA ORGANIZZATIVA

- ✓ Allineare la produttività degli sportelli e uniformare i risultati alla “BEST PRACTICE” d’Istituto

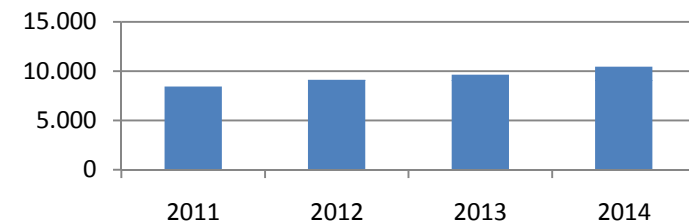
## LINEE DI AZIONE

- Efficiamento degli sportelli tramite la messa a punto delle “best practices” aziendali supportate dal CRM
- Allineamento delle performance mediante l’acquisizione di nuova clientela
- Avvio di azioni commerciali focalizzate sugli sportelli meno produttivi



Riduzione dei gap rispetto alle filiali più produttive mediante: acquisizione e incremento numero clienti e masse gestite, remix di prodotto (up selling) e cross selling.

Evoluzione Prodotto Bancario per dipendente



- ✓ Sviluppo intercanalità integrata

## I QUATTRO CANALI BPS



Progressivo incremento del tempo dedicato alla consulenza, alla gestione della relazione e alla vendita di prodotti

Raggiungimento di livelli di eccellenza anche grazie all’intercanalità con conseguente incremento della “customer satisfaction” e della fidelizzazione

# AREA COMMERCIALE

## ✓ Affinamento modello di servizio per segmenti imprese

- Progressivo sviluppo dei ricavi generati dalle small business che sono in effetti piccole imprese
- Progressivo sviluppo dei ricavi da commissione generati dalle PMI ad alto potenziale

## ✓ Valorizzazione del segmento Private

- Differenziazione dei servizi offerti. Consulenza allargata a protezione del patrimonio, gestione dei passaggi generazionali, governo e presidio dei rischi di portafoglio
- Sviluppo del portafoglio Private mediante l'ingresso in nuove aree ad alto potenziale (Torino, Firenze, Bologna) con ausilio di un "partner" esterno

## ✓ Sviluppo offerta immigrati

- Sponsorizzazione di sportelli interculturali
- Bacino di utenza potenziale pari al 10% della popolazione in Umbria

# AREA REDDITIVITA'

## ✓ Cost & lean management

- continuo presidio dei costi generali e amministrativi con ulteriore spinta alla gestione competitiva dei fornitori
- approccio "hair cutting" negli interventi di restrizione dei costi ( Obiettivi → -10%/-15% )
- analisi dei processi al fine di individuare opportunità di risparmio di tempi/risorse
- generare nuovi modelli di consumo finalizzati alla riduzione dei costi

## ✓ Ottimizzazione del Pricing

### LINEE DI AZIONE

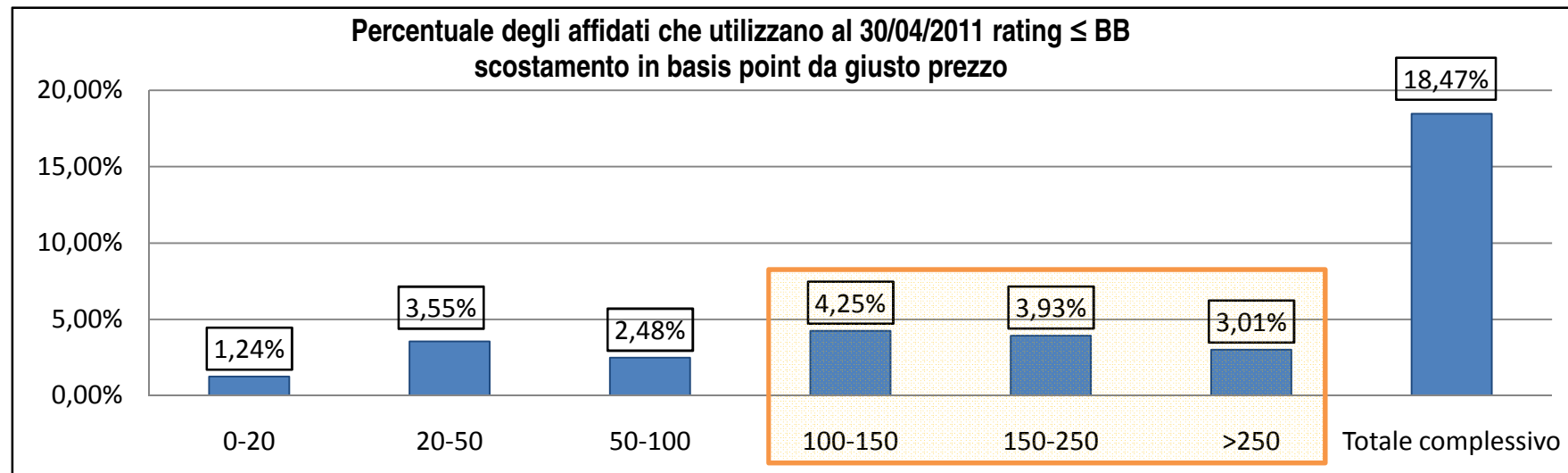
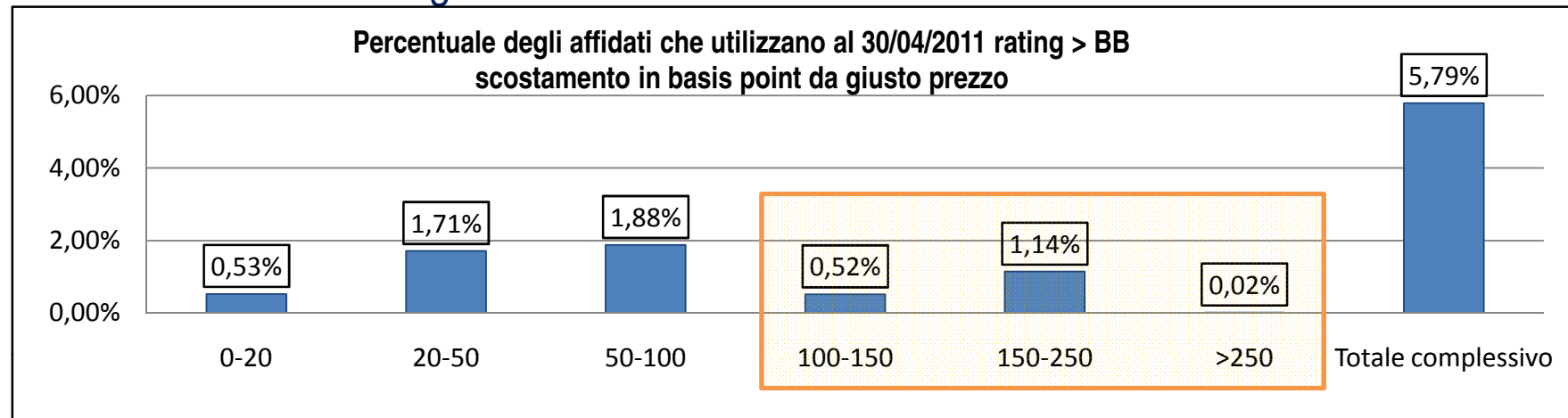
- Maggiore utilizzo delle metodologie per la determinazione e l'applicazione del tasso corretto per il rischio
- Maggiore controllo sull'effettiva applicazione delle regole commerciali e di "risk-based pricing", sia in fase di vendita che in fase di post vendita



Progressivo remix degli impieghi sulla base di considerazioni di rischio/rendimento e forma tecnica (breve e medio lungo termine)

# AREA REDDITIVITA'

## Ottimizzazione del Pricing



# AREA RISCHIO

## ✓ Gestione proattiva del credito

Ripercussioni sull'economia reale della recente crisi finanziaria

- Il contesto economico attuale ha generato la necessità di una revisione dell'utilizzo del rating nei processi di concessione e gestione del credito e un ripensamento delle politiche creditizie e del modello di servizio con particolare riferimento alle piccole e medie imprese.

Sono state avviate una serie di attività volte al presidio della qualità del credito e al supporto del tessuto imprenditoriale locale

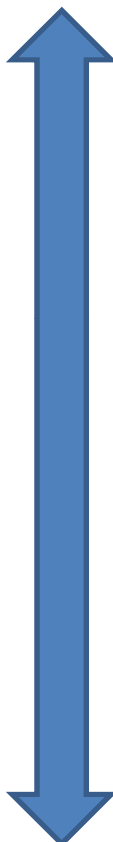
- Revisione dei criteri di concessione (deleghe e garanzie), processo override, sistema di pricing risk-adjusted;
- Riforma organizzativa sul controllo e la gestione del credito anomalo, sviluppo di un sistema di deleghe operative basate sul rating, revisione della PEF e della procedura andamentale ICC (da completare nel periodo di riferimento)

Costruzione di una strategia di ottimizzazione del portafoglio (credit risk policy)

- Basata su tre assi di analisi:
  - i) **Qualità del portafoglio:** riduzione esposizione verso sottoportafogli che presentano merito creditizio basso
  - i) **Diversificazione del portafoglio:** frazionamento in termini di "name concentration" e "industry concentration"
  - ii) **Redditività del portafoglio:** posizionamento sui clienti/sottoportafogli più attrattivi

# AREA RISCHIO

## Attività creditizia e implicazioni su capitale, funding e redditività/costo del rischio

Concessione del credito	INDIRIZZO STRATEGICO			IMPATTO		
	Fasi	Responsabili	Azioni	Capitale	Liquidità	Redditività
	<b>Definizione Politiche Creditizie</b>	Direzione Crediti (Staff Politiche Creditizie)	Elaborazione documento di policy sul rischio di credito e successiva implementazione su base annuale (definizione portafoglio target, allocazione crediti per aree, segmenti clientela CRS, rating e forme tecniche).	●	●	●
	<b>Fase di Istruttoria e Erogazione</b>	Direzione Crediti (Centri Crediti e Ufficio Fidi)	Revisione della PEF con implementazione applicativo "strategy-one" (che consentirà l'eventuale introduzione vincoli bloccanti sulla base della policy sul rischio di credito e di banche dati interne/esterne). Accentramento gestione operatività e erogazione mutui ipotecari.	●	●	●
	<b>Assegnazione Rating e indicazione pricing risk-adjusted</b>	Direzione Crediti (Staff Politiche Creditizie) / Direzione Pianificazione e Risk Management / Direzione Commerciale	Miglioramento sistema di rating (Nuovo Modello Privati, integrazione modulo qualitativo nel rating automatico CRS, applicazione processo override). Introduzione nuovi criteri di delibera legati al rating e applicazione di misure di pricing risk-adjusted.	●	●	●
	<b>Gestione garanzie</b>	Direzione Crediti (Ufficio Procedure)	Accentramento gestione operatività fidi e garanzie e verifica periodica del collaterale. Accordo con società esterna per aggiornamento e rivalutazione garanzie. Maggiore operatività con confidi di I e II livello.	●	●	●
	<b>Cessione portafoglio crediti in bonis</b>	Direzione Crediti / Direzione Pianificazione e Risk Management / Direzione Finanza / Direzione Bilancio	Operazione di cartolarizzazione con valutazione di redditività, RWA, liquidità e concentrazione.	●	●	●
	<b>Gestione credito anomalo (in bonis con indici di anomalia)</b>	Direzione Crediti (Ufficio UGECRA) / Direzioni Territoriali (CQC)	Riforma organizzativa sul controllo e la gestione del credito anomalo (cfr. slide successiva).	●	●	●
	<b>Gestione e ristrutturazione crediti problematici</b>	Direzione Crediti (Ufficio UGECRA) / Direzioni Territoriali (CQC)	Riforma organizzativa sul controllo e la gestione del credito deteriorato (cfr. slide successiva).	●	●	●
	<b>Recupero crediti e escussione garanzie</b>	Ufficio Recupero Crediti e Contenzioso	Implementazione nuovo applicativo informatico per la gestione del contenzioso. Riorganizzazione dell'Ufficio per recupero stragiudiziale e giudiziale.	●	●	●
Rimborso del credito						

LEGENDA: impatto massimo ● impatto minimo ○

# AREA RISCHIO

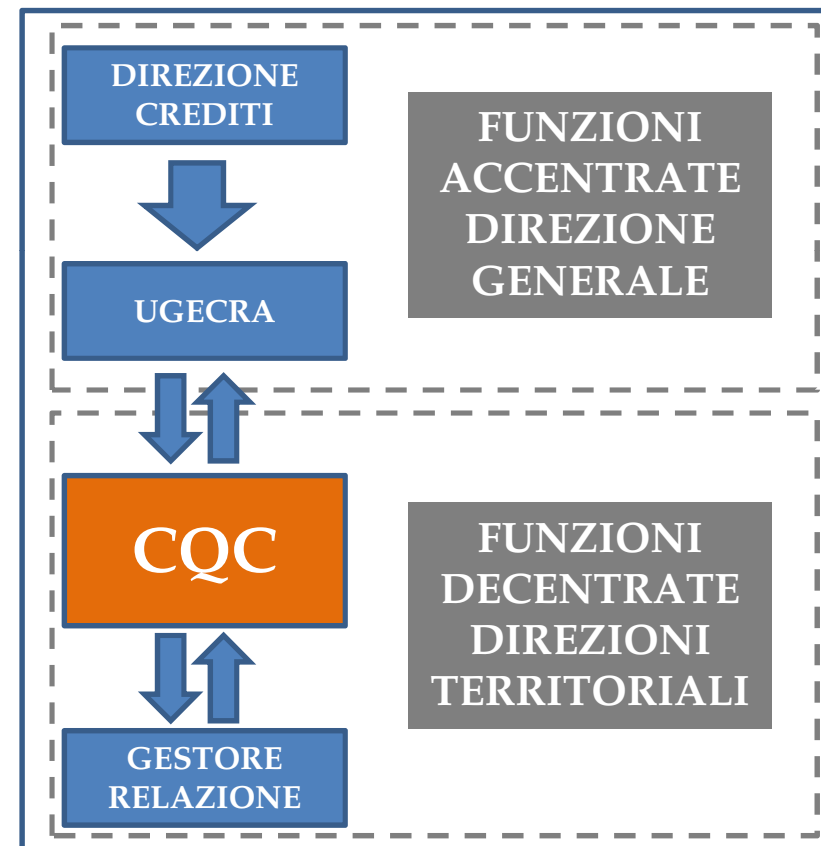
- ✓ Presidio e gestione del rischio

Il modello di monitoraggio del credito in bonis e deteriorato

## STRUMENTI E PROCESSI

- Revisione dell'attuale procedura di controllo andamentale (ICC – Iter Controllo Crediti)
- Introduzione di regole induttive e processi vincolanti per posizioni che presentano elementi di anomalia predeterminati utili a far intraprendere misure cautelative ed azioni correttive concludenti
- Ridefinizione dei compiti dell'attuale UGECRA (controlli di II livello, monitoraggio credito anomalo e supervisione della gestione credito deteriorato)
- Implementazione e armonizzazione della procedura ICC con PEF, CRS, procedura incagli e processo override
- Strutture di rete (CQC – Direzioni Territoriali) dedicate alla co-gestione del credito deteriorato e al supporto per le posizioni di credito anomalo

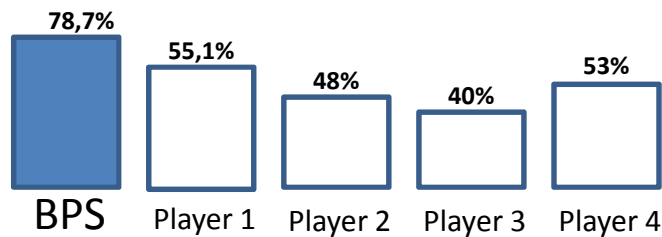
## STRUTTURA ORGANIZZATIVA



# AREA RISCHIO

## La gestione del portafoglio non performing

TASSO MEDIO DI RECUPERO SU POSIZIONI ESTINTE



Vita media	2	2,4	4,4	3,0	7,0
% ipotecarie	27%	28%	20%	16%	33%

PERFORMANCE DI  
RECUPERO ELEVATE  
PREVISTE ANCHE PER IL  
FUTURO

MISURE IN CORSO DI ADOZIONE  
PER EFFICIENTARE IL MODELLO  
DI GESTIONE DEL PORTAFOGLIO  
NON PERFORMING

- i) Adozione nuovo applicativo "legal Web"
- ii) Rivisitazione dei processi gestionali di recupero

# AREA COMUNICAZIONE

## ✓ Rafforzamento della comunicazione

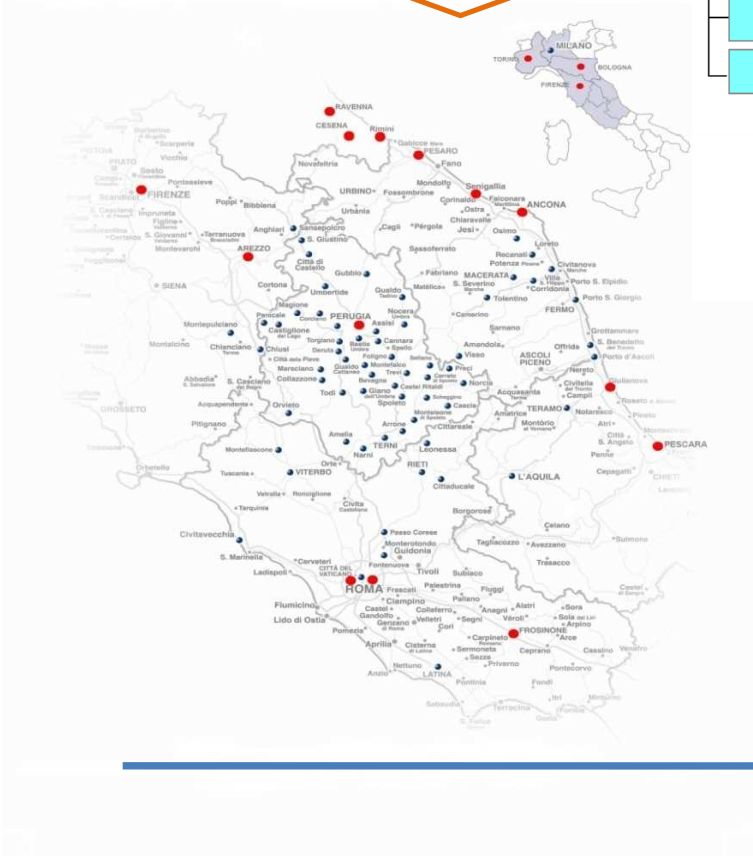
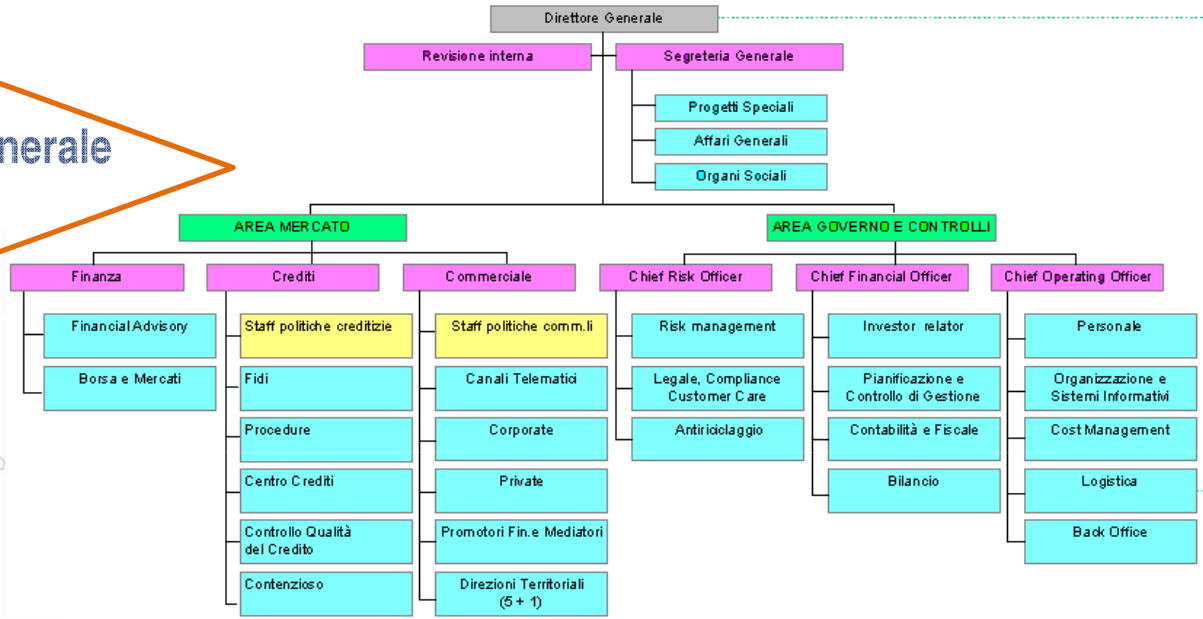
- Rilancio e revisione delle campagne pubblicitarie e di sponsorizzazione con maggiore focalizzazione nel territorio
- Ottimizzazione del dialogo con i diversi stakeholder, a sostegno dell'immagine di una Banca con forti valori condivisi e aperta al dialogo
- Ottimizzazione della percezione da parte della comunità finanziaria
- Ottimizzazione del costo di contatto cliente/acquisizione nuovi clienti
- Miglioramento della comunicazione interna

# Agenda – Piano Industriale 2011-2014

- Lo Scenario
- La Strategia
- Le iniziative Strategiche
- Gli assetti organizzativi**
- Proiezioni Economiche Finanziarie 2011-2014

# La struttura organizzativa

Organigramma Direzione Generale  
"Piatto"



5 Aree Territoriali + "Cat's Tail"

# Lo sviluppo della rete



Piano sportelli focalizzato sul potenziamento aree limitrofe con espansione lungo la dorsale adriatica e nelle province laziali

Avvio progetto “cat’s tail”:

Aperture con vocazione di “raccolta” in zone non di insediamento tradizionale in grado di finanziare il piano sportelli nel periodo

118 sportelli nel 2014

20 nuove aperture nel periodo 2011-2014

Razionalizzazione rete esistente (6 chiusure)

Risultati nuove aperture (€ Mln)

2014

RACCOLTA TOTALE

468

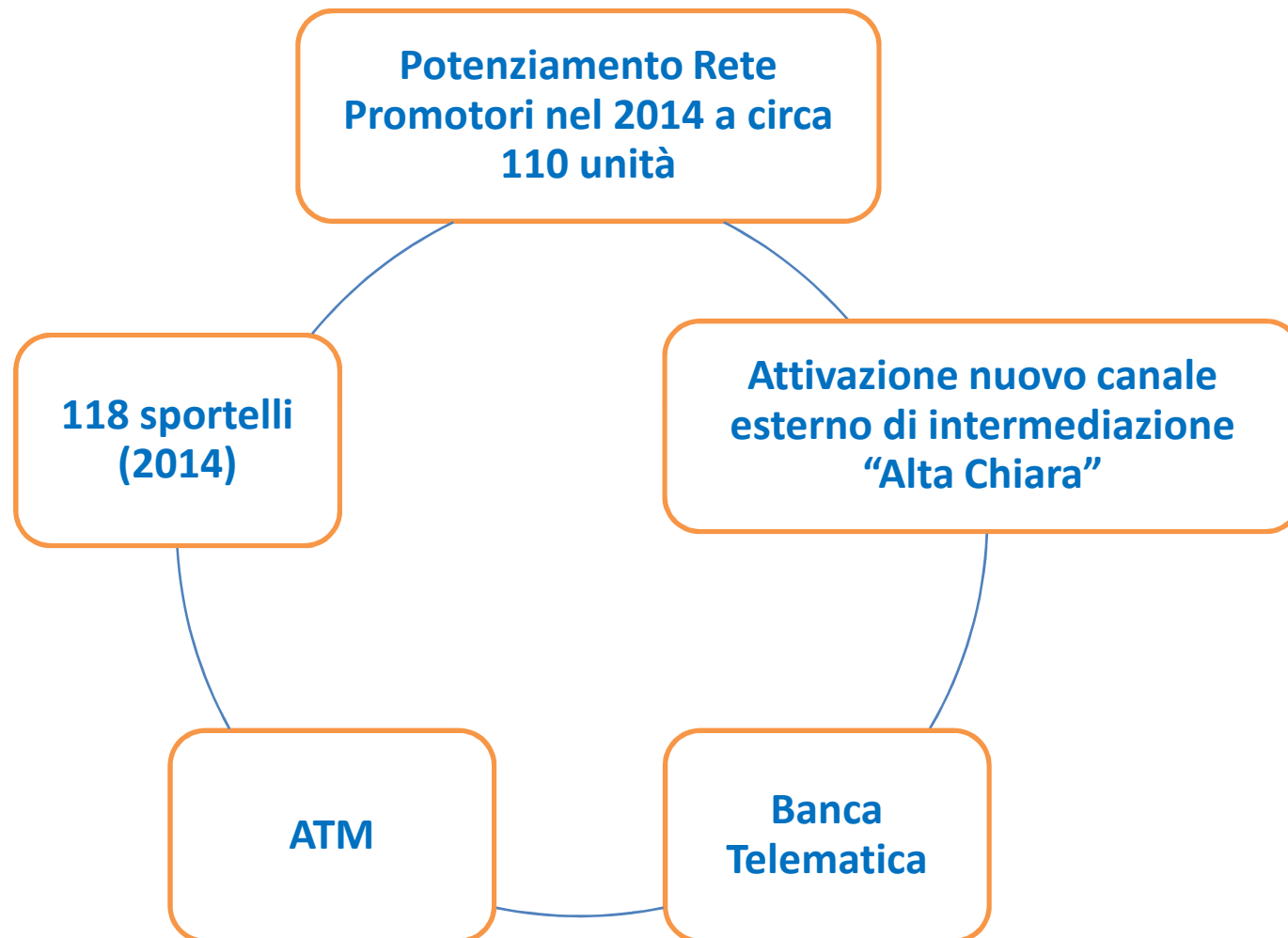
IMPIEGHI LORDI

241

MARGINE CONTRIBUZIONE

3.9

# La multicanalità



# La people strategy

Banca Popolare di Spoleto ha da tempo individuato nella valorizzazione del patrimonio umano una leva fondamentale per conseguire gli obiettivi di rafforzamento strutturale, organizzativo e di crescita operativa.

## Obiettivi

- Recupero della produttività del lavoro, in funzione dell'esigenza di accrescere l'efficienza e la competitività complessiva;
- Evoluzione della cultura professionale dei dipendenti, in funzione della centralità assegnata al cliente ed al soddisfacimento delle sue diverse esigenze finanziarie.



## Sistemi "Operativi"

- processi gestionali variabili dipendenti da scelte strategiche e dal contesto ambientale/economico;
- nuovo modello di "rightsizing" della Rete (dimensionamento organici e carichi di lavoro)
- attenzione alle diversità di genere ed alla "work life balance" dei dipendenti
- nuovo sistema informatico Cedacri di amministrazione e gestione del personale

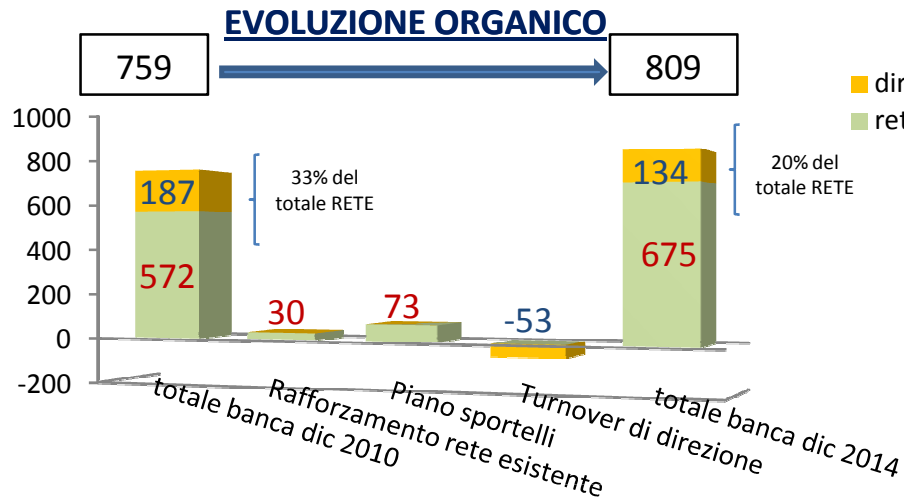
## Sistemi di "Sviluppo"

- "job rotation" dei ruoli, sia in Rete che in Direzione Generale, per accrescere le competenze e sviluppare la creatività e la vision del personale
- politiche assuntive basate volte a cogliere le eccellenze presenti sul territorio
- formazione continua, a supporto del cambiamento e dello sviluppo di competenze
- percorsi di crescita dedicati per gli Alti Potenziali (Talent Management)
- individuazione delle Competenze abbinate a ciascun Ruolo ("job profiling"), per individuare le competenze chiave per lo sviluppo del business

## Sistemi di "Compensation"

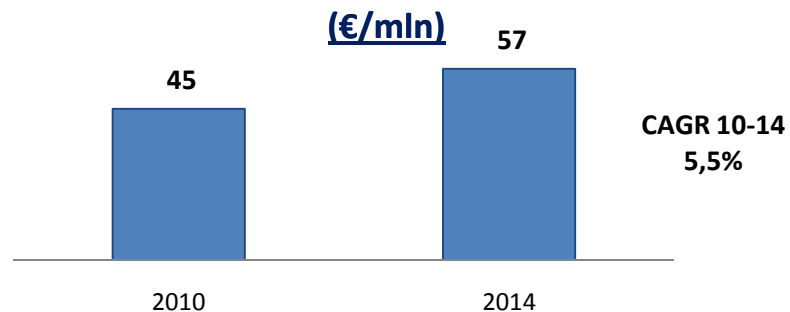
- nuovo sistema di valutazione delle performance e del potenziale
- percorsi di carriera chiaramente disegnati
- politica retributiva ed incentivi in chiave di relazione stabile e di lungo periodo con la clientela
- la formazione e la mobilità geografica e intellettuale come elemento di crescita e di accresciuta professionalità

# Gli organici



**Alleggerimento della struttura di Direzione funzionale al soddisfacimento di circa il 50% delle nuove esigenze della rete territoriale**

## EVOLUZIONE SPESE DEL PERSONALE



**Potenziamento sportelli minori con potenzialità sul territorio**

# Agenda – Piano Industriale 2011-2014

- Lo Scenario
- La Strategia
- Le iniziative Strategiche
- Gli assetti organizzativi

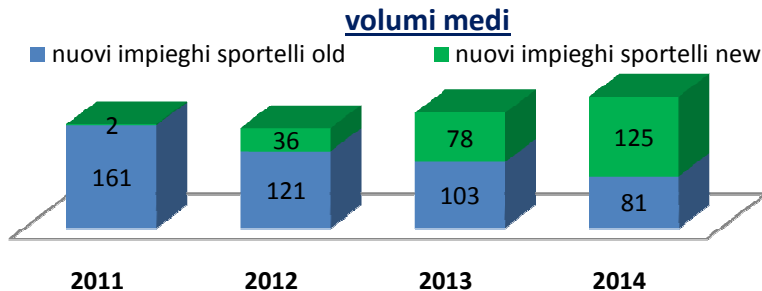
**Proiezioni Economiche Finanziarie 2011-2014**

# I crediti a clientela

Impieghi lordi a € 2.980 mln nel 2014

	Totale rete	Rete esistente
Cagr 10-14	+7%	+4,8

## Crescita Impieghi Lordi a clientela



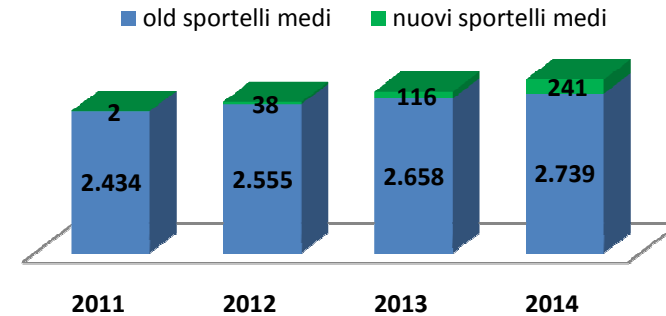
## Costo del credito

2011	2012	2013	2014
0,75%	0,67%	0,58%	0,52%

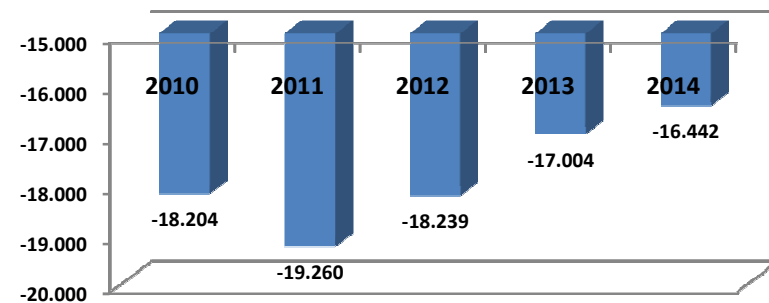
## Coverage ratio medio complessivo

2011	2012	2013	2014
5,06%	5,45%	5,70%	5,71%

## Impieghi



## Rettifiche Su Crediti



## Significativo contenimento costo del credito

Rafforzamento processo controllo andamentale del rischio

Acquisizione posizioni maggiormente presidiate

## Incremento progressivo del coverage ratio complessivo nel periodo

# La raccolta

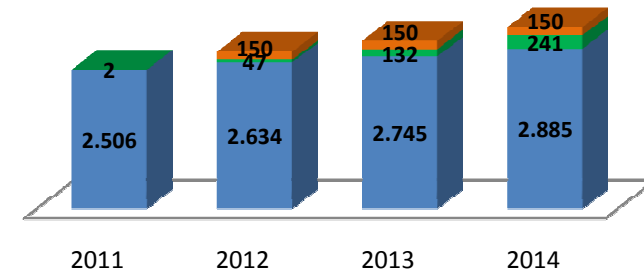
Raccolta diretta a €3.276 mln nel 2014

	Totale istituto	Rete esistente
Cagr 10-14	+7,7%	+4,3%

Crescita equilibrata e progressiva della raccolta diretta per finanziare gli impieghi  
 Operazione straordinaria di cartolarizzazione mutui in bonis da concludersi entro i primi mesi del 2012

## Raccolta diretta

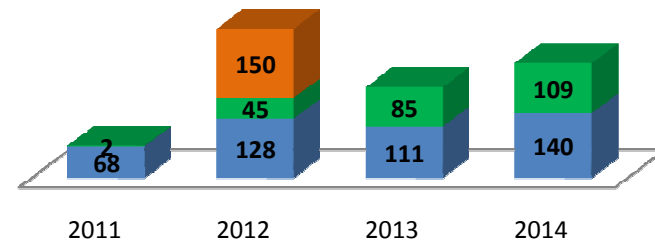
■ old sportelli medi ■ nuovi sportelli medi ■ Cartolarizzazione



## Crescita Raccolta Diretta

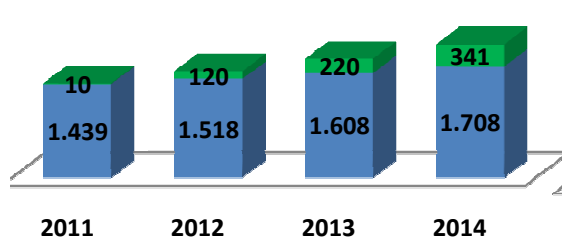
volumi medi

■ nuova raccolta sportelli old ■ nuova raccolta sportelli new



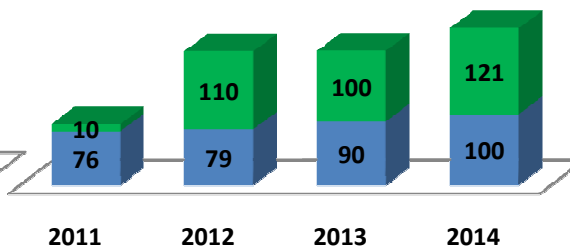
## Indiretta

■ old sportelli puntuali ■ nuovi sportelli puntuali



## Crescita indiretta

■ nuova indiretta sportelli old ■ nuova indiretta sportelli new



Raccolta indiretta a €2.049 mln nel 2014

	Totale istituto	Rete esistente
Cagr 10-14	+10,7%	+5,8%

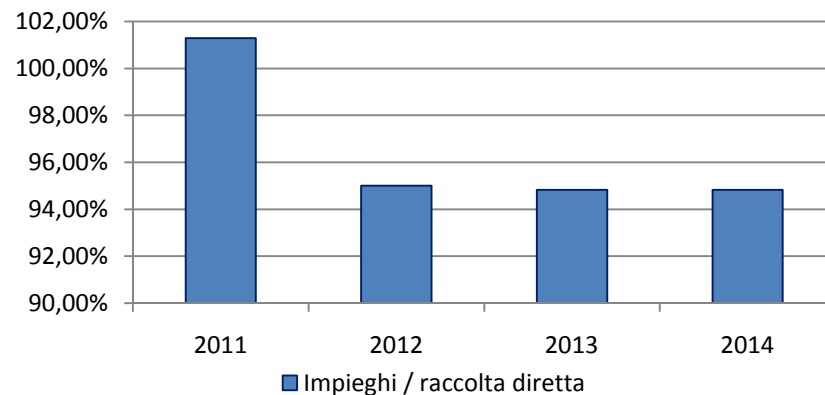
Incidenza gestito in crescita con buone ricadute sul margine commissionale

# La liquidità

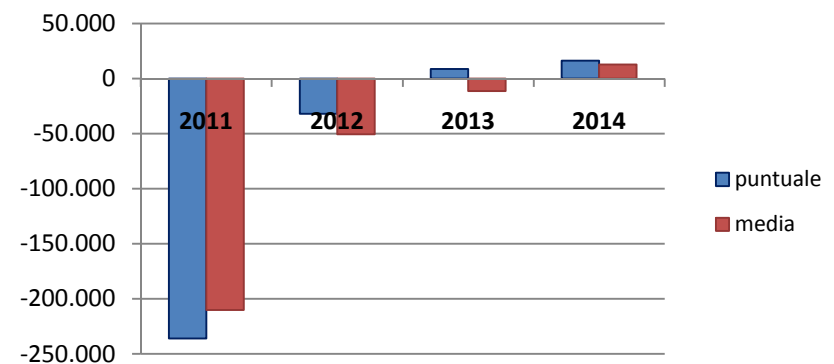
## Progressivo rafforzamento degli indicatori di liquidità in ottica Basilea III

- ✓ Crescita raccolta/impieghi il più possibile bilanciata
- ✓ Operazione di Cartolarizzazione mutui ipotecari in bonis
- ✓ Cessione asset non strategici (partecipazioni e patrimonio immobiliare ad esclusione di Palazzo Pianciani)
- ✓ Intensificazione rete di rapporti con investitori istituzionali

### Grado di intermediazione



### Posizione interbancaria netta



# Il conto economico

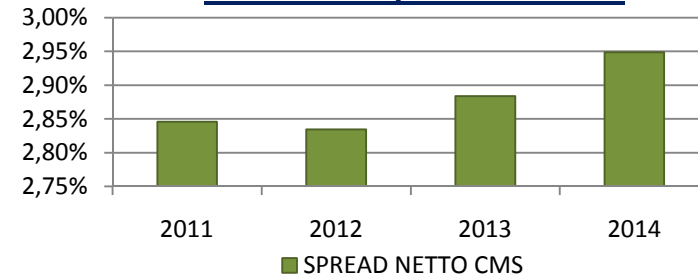
## Revenues

✓ **Miglioramento spread clientela di circa 10 bps nel periodo in uno scenario di tassi contenuti grazie alla costante applicazione del pricing risk adjusted**

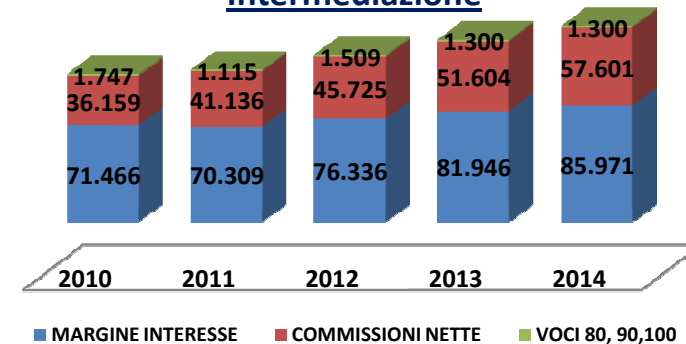
✓ **Incremento costante dell'apporto commissionale grazie ad intensa attività di "cross selling e "up selling" nei comparti credito, gestito e banca reale**

✓ **Consequente miglioramento composizione margine di intermediazione**

**Evoluzione spread clientela**



**Evoluzione Margine Di Intermediazione**



# Il conto economico

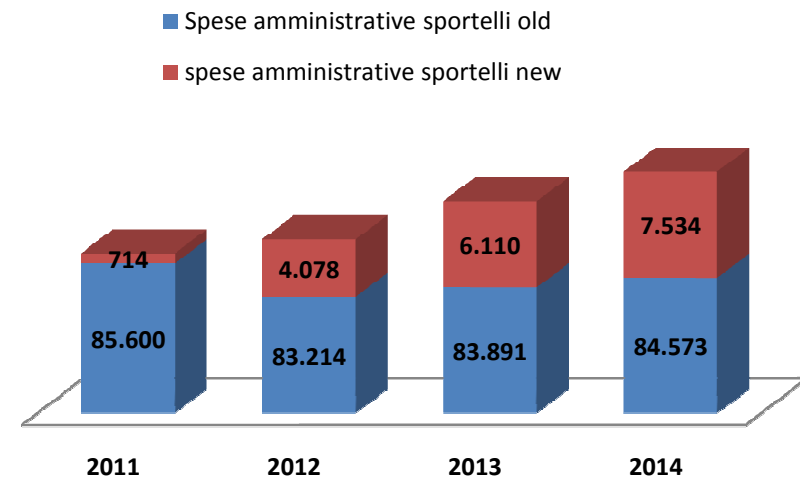
## Costs

✓ **Crescita Totale Spese Amministrative con un Cagr 10-14 del 3,4% riconducibile principalmente alla crescita dimensionale della rete**

✓ **Contenimento crescita costi del personale (esigenze aperture nuovi sportelli coperte per circa il 50% da risorse della direzione)**

✓ **A perimetro invariato, contenimento delle altre spese amministrative con un Cagr 10-14 del -0,3%**

### Evoluzione totale spese amministrative



# I risultati

**Significativo miglioramento della capacità reddituale nel periodo**

	2011	2012	2013	2014
Utile netto	5,9	11,9	17,3	21,9
ROE	2,70	5,23	7,22	8,59

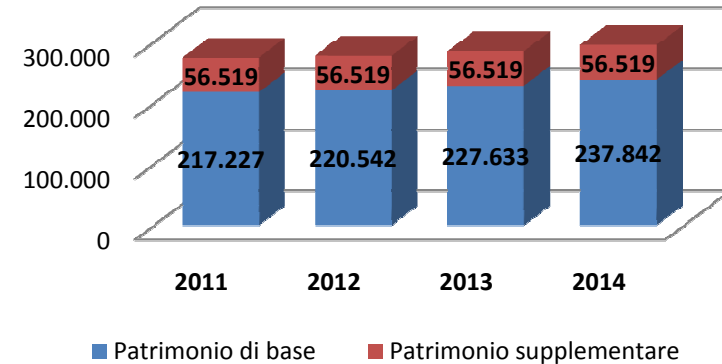
# Il patrimonio

✓ Rafforzamento patrimoniale conseguito esclusivamente mediante autofinanziamento

✓ Rispetto dei requisiti di adeguatezza patrimoniale nel periodo ma con progressivo indebolimento dei ratios

✓ Il suddetto trend richiede l'impegno dei soci a destinare interamente, tempo per tempo, i dividendi percepiti alla ricapitalizzazione della banca

## Patrimonio di vigilanza



## Evoluzione Ratios Patrimoniali

