



Baudouin Prot
Présidente



Jean-Laurent Bonnafé
Amministratore
Delegato

■ **Come valutate l'attività della Banca nell'esercizio 2013?**

L'esercizio 2013 si contraddistingue per la resistenza dei ricavi in un difficile contesto europeo, con un margine d'intermediazione⁽¹⁾ dei poli operativi che presenta una flessione dell'1,6% rispetto al 2012.

Il Gruppo mostra un costante controllo delle spese di gestione (-0,5% per i poli operativi), mentre il costo del rischio rimane moderato, in rialzo del 2,9%.

Il bilancio di quest'anno prevede un accantonamento per un importo pari a 1,1 Md\$ (798 M€) relativo alla revisione retroattiva dei pagamenti in dollari americani riguardanti paesi sottoposti alle sanzioni economiche degli Stati Uniti. Il Gruppo realizza un utile netto di Gruppo di 4,8 Md€, che si attesta a 6 Md€ al netto degli elementi non ricorrenti.

I coefficienti di solvibilità e le riserve di liquidità testimoniano la solidità del bilancio della Banca nel tempo. Ferma restando l'approvazione dell'Assemblea Generale, si verserà un dividendo di 1,50 € per azione, come nel 2013, con un tasso di distribuzione di poco superiore al 40%.

■ **Siete soddisfatti delle performance della Banca Retail?**

Nel 2013 i depositi nei nostri mercati nazionali mostrano un incremento in tutte le reti (+5,1%). In virtù di una domanda debole, le consistenze dei prestiti evidenziano una flessione dell'1,6%. I ricavi mostrano un lieve incremento (+0,2%) e le spese di gestione si attestano in calo dell'1%. Il Gruppo si conferma in prima

posizione per il cash management in Europa.

La divisione Domestic Markets si è mobilitata per il lancio di Hello bank! in Germania, Belgio, Francia e Italia, con già 177.000 clienti e 1,8 Md€ di depositi alla fine del 2013.

Europe-Méditerranée conferma una forte dinamica commerciale nel 2013 nel suo complesso. I depositi evidenziano una crescita del 12,1%⁽¹⁾ e i prestiti del 7,4%⁽¹⁾.

In Polonia, il Gruppo ha annunciato l'acquisizione di BGZ Bank, che renderà BNP Paribas il settimo attore bancario del paese, conferendogli la dimensione critica necessaria.

BancWest conferma il proprio dinamismo commerciale negli Stati Uniti: i depositi mostrano una crescita di quasi il 4%⁽¹⁾ e i prestiti del 3,6%⁽¹⁾, con una significativa performance dei prestiti alle imprese.

■ **Quale è stato l'andamento delle altre due divisioni operative?**

Il patrimonio gestito⁽²⁾ di Investment Solutions rimane praticamente stabile a 885 Md€. Il forte effetto sui risultati legato al rialzo dei mercati azionari è stato compensato da un effetto di cambio negativo e da un calo della raccolta netta, sostanzialmente dovuto ai riscatti sui fondi monetari. Investment Solutions prosegue nel proprio sviluppo a livello internazionale tramite nuove collaborazioni con la Banca di Pechino e la Saïgon Commercial Bank. I ricavi del polo registrano un incremento del 3,8%⁽¹⁾. Con un rialzo controllato delle spese di gestione, il coefficiente d'esercizio

mostra un miglioramento di un punto percentuale, attestandosi al 68,8%. I ricavi della divisione CIB registrano un calo dell'8,3%⁽¹⁾ nel 2013, a causa di un contesto di mercato spesso difficile per l'attività di Fixed Income e nonostante la ripresa dell'attività di Actions & Conseil. Collocandosi al primo posto per le emissioni in euro e all'ottavo per le emissioni internazionali, Fixed Income conferma la propria posizione di leader nelle emissioni obbligazionarie. I ricavi di Actions & Conseil registrano un incremento del 14,1%⁽¹⁾, con un aumento dei volumi delle operazioni sui mercati azionari, in particolare in Europa e Asia. I ricavi di Corporate Banking sono ancora segnati dalla flessione delle attività conseguente al piano di adeguamento del 2012, pur con una stabilizzazione nel corso dell'esercizio. Ancora debole in Europa, la domanda di credito evidenzia una progressiva ripresa nella zona delle Americhe e continua a progredire nella zona Asia-Pacifico. L'attività conferma la sua posizione di leader per i finanziamenti sindacati in Europa e i depositi mostrano un incremento dell'11,7%.

■ **Il nuovo piano di sviluppo comporterà una modifica del modello di business del Gruppo?**

No. Il piano di sviluppo 2014-2016 conferma il mantenimento del modello di banca universale, per accompagnare i nostri clienti in un contesto in evoluzione. Il piano si prefigge l'obiettivo di assicurare una redditività dei fondi propri pari o superiore al 10% a partire dal 2016, un aumento a doppia cifra dell'utile netto per azione in media sul periodo 2013-2016 e un tasso di distribuzione degli utili che si aggirerà intorno al 45% a partire dal 2015. Siamo convinti che tale piano di sviluppo risponda agli interessi a lungo termine degli azionisti individuali della Banca, che ci testimoniano una grande fiducia nel tempo.

1. A perimetro e cambio costanti.

2. Compresa le attività consigliate per i clienti esterni, le attività distribuite e Personal Investors.

CONFERMA DEL MODELLO DI BANCA UNIVERSALE BASATO SU TRE ATTIVITÀ FONDAMENTALI: RETAIL BANKING, CIB E INVESTMENT SOLUTIONS

→ **Piano elaborato sulla base di uno scenario macro-economico 2014-2016 di moderata ripresa, graduale e differenziata a seconda delle aree geografiche.**

→ **Un nuovo quadro normativo, che dovrebbe divenire più chiaro nel periodo.**

→ **Un business model di banca universale che ha dimostrato la propria resistenza durante la crisi...**

- Delle attività rivolte alle esigenze dei clienti.
- Le vendite incrociate alla base del modello.
- Una buona diversificazione dei rischi.

→ **... e che rappresenta un punto di forza sicuro nel nuovo contesto.**

- Delle attività che raccolgono il risparmio e generano liquidità.
- Una dimensione critica nelle attività di mercato al fine di meglio accompagnare la disintermediazione del credito.
- Una presenza in crescita nelle aree che presentano un maggiore potenziale (Asia...).

CINQUE GRANDI ASSI STRATEGICI PER IL 2016

1 POTENZIARE ULTERIORMENTE LA VICINANZA CON I NOSTRI CLIENTI

→ **Privati.** Preparare la Banca retail del futuro:

- sviluppando le innovazioni digitali;
- facendo evolvere le reti delle agenzie;
- perseguendo una forte crescita delle attività di Private Banking.

→ **Aziende.** Sfruttare la nostra capacità europea e mondiale:

- basandoci sulla nostra presenza in 75 paesi, su una rete di 216 centri di affari e sulla nostra posizione di leader nel cash management in Europa;
- continuando a sviluppare la pratica «Originate to Distribute».

→ **Istituzionali.** Ottimizzare la collaborazione tra le attività di mercato, la gestione delle attività e il settore Titoli

2 SEMPLIFICARE LA NOSTRA ORGANIZZAZIONE E LE MODALITÀ OPERATIVE

→ Migliorare la collaborazione grazie agli strumenti digitali al fine di accelerare la presa decisionale.

3 PERSEGUIRE IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA OPERATIVA

→ **Revisione** al rialzo degli obiettivi del piano Simple & Efficient.

→ **Risparmio di 2,8 Md€ all'anno a partire dal 2016** (+800 M€ rispetto al piano iniziale).

4 ADEGUARE DETERMINATE ATTIVITÀ AL LORO CONTESTO ECONOMICO E NORMATIVO

→ **BNL:** perseguire l'adeguamento al contesto economico italiano.

→ **Mercati di capitali:** adeguarsi al nuovo quadro normativo e basarsi sulla nostra posizione di leader in un contesto di disintermediazione del credito.

→ **Investment Partners:** sfruttare una qualità di gestione riconosciuta e rilanciare la raccolta su tre assi: la clientela istituzionale, l'area Asia-Pacifico e i mercati emergenti, le reti Retail e di Private Banking.

5 RIUSCIRE NELLE INIZIATIVE DI SVILUPPO

→ **Piani geografici per coordinare e accelerare lo sviluppo delle attività**

- Asia-Pacifico: intensificare il nostro sviluppo (CIB e Investment solutions).
- CIB - America del Nord: consolidare la nostra presenza su un mercato fondamentale sviluppando sinergie con BancWest.

• Germania: un mercato target per la nostra crescita in Europa (basandosi su una capacità in grado di coprire i vari segmenti di clientela).

• Turchia: perseguire il nostro sviluppo a medio termine (presenza multi-attività, che agevola le vendite incrociate).

→ **Proseguire lo sviluppo delle attività specializzate, che sono leader nel rispettivo settore**

• Personal Finance: sfruttare un know-how riconosciuto e perseguire lo sviluppo internazionale e accordi di partnership strategici.

• Assicurazione: sviluppare le collaborazioni, perseguire la crescita in Asia e America del Sud.

• Securities Services: fare leva sulle nostre solide posizioni e sviluppare sinergie con CIB.

• Arval, Leasing Solutions e Real Estate: realizzazione di piani di sviluppo ambiziosi.

GLI OBIETTIVI DEL PIANO

- Margine d'intermediazione 2016: almeno superiore del 10% rispetto al 2013.
- Simple & Efficient: risparmi annuali in aumento da 2 Md€ a 2,8 Md€.
- Coefficiente di gestione: in calo di 3 punti percentuali rispetto al 2013.
- Coefficiente di solvibilità Common Equity Tier 1: 10 %⁽¹⁾.
- Redditività dei fondi propri: almeno il 10% nel 2016.
- Utile netto per azione: crescita annua media⁽²⁾ a doppia cifra.
- Tasso di distribuzione: circa il 45% al momento del versamento del dividendo in virtù del risultato del 2014⁽³⁾.

1. Coefficiente Common Equity Tier 1 Basilea 3 fully loaded (CRD4).

2. In media sul periodo 2013-2016, al netto delle misure una tantum.

3. Con riserva di approvazione da parte dell'Assemblea Generale.