



The New Leading Bank
Il Futuro Che Vogliamo
Piano Strategico 2016 – 2019

16 maggio 2016

Disclaimer

This presentation has been prepared by Banco Popolare – Società Cooperativa (“Banco Popolare”) and Banca Popolare di Milano S.c. a r.l. (“Banca Popolare di Milano”, together with Banco Popolare, the “Companies”) solely for your information and may not be reproduced, distributed or passed on to any other person or published, in whole or in part, for any purpose. Neither this presentation nor any part or copy of it may be taken or transmitted into the United States, Canada, Australia or Japan or distributed, directly or indirectly, in the United States, Canada or Australia or distributed or redistributed in Japan or to any resident thereof. The distribution of this presentation in other jurisdictions may be restricted by law or regulation, and persons into whose possession this document comes should inform themselves about, and observe, any such restrictions. Any failure to comply with these restrictions may constitute a violation of the laws of any such jurisdictions. To the fullest extent permitted by applicable law, the Companies disclaim any responsibility or liability for the violation of such restrictions by any person.

This presentation does not represent a prospectus or other offering documentation, and does not constitute or form part of, and should not be construed as, any offer or invitation to subscribe for, underwrite or otherwise acquire, any securities of Banco Popolare or any member of its group, any securities of Banca Popolare di Milano or any member of its group, any securities of the company resulting from potential consolidations of the Companies, nor should it or any part of it form the basis of, or be relied on in connection with, any contract to purchase or subscribe for any securities in Banco Popolare or any member of its group, any securities of Banca Popolare di Milano or any member of its group, any securities of the company resulting from potential consolidations of the Companies, or any commitment whatsoever. Any offer or solicitation would be made by means of a prospectus and/or an offering circular prepared for the purpose by Banco Popolare and/or Banca Popolare di Milano and any decision to purchase or subscribe for securities in connection with such offer or solicitation should be made solely on the basis of the information contained in such prospectus and/or offering circular published in final form by Banco Popolare and/or Banca Popolare di Milano in relation thereto. Any Prospectus published by Banco Popolare would be to satisfy the Italian regulatory requirements and for any retail offering and any Institutional Investors would not be able to rely on the Prospectus. Furthermore, this presentation does not provide any form of advice (investment, tax or legal) comparable to investment advice, nor does it make any suggestions about specific financial instruments, investments or products. The Companies decline any responsibility for any investment decisions made on the basis of the information contained in this presentation.

Nothing in this presentation constitutes an offer of securities for sale in the United States or any other jurisdiction where it is unlawful to do so. The securities of Banco Popolare or any member of its group, any securities of Banca Popolare di Milano or any member of its group, or any securities of the company resulting from potential consolidations of the Companies have not been, and will not be, registered under the Securities Act of 1933 as amended (the “Securities Act”), or the securities laws of any state or other jurisdiction of the United States, and the securities may not be offered, sold, pledged or otherwise transferred in the United States except (1) in accordance with rule 144A under the Securities Act to a person that the holder and any person acting on its behalf reasonably believes is a qualified institutional buyer (“QIB”) within the meaning of rule 144A and is acquiring the securities for its own account or for the account of a QIB, or (2) in an offshore transaction in accordance with rule 903 or rule 904 of Regulation S under the Securities Act, in each case in accordance with any applicable securities laws of any state of the United States or pursuant to an exemption from, or (3) in a transaction not subject to, the registration requirements of the Securities Act and applicable state or local securities laws.

The information contained in this presentation is for background purposes only and is may be subject to amendment, revision and updating. The information, estimates, targets and projections contained herein reflect significant assumptions and subjective judgments by Banco Popolare’s and Banca Popolare di Milano’s management concerning anticipated results. In addition, certain statements in this presentation are forward-looking statements. These statements include financial projections and estimates and their underlying assumptions, statements regarding plans, objectives and expectations with respect to future operations, products and services, and statements regarding future performance. Forward-looking statements are generally identified by the words “expects”, “anticipates”, “believes”, “intends”, “estimates” and similar expressions. By their nature, forward-looking statements involve a number of risks, uncertainties and assumptions which could cause actual results or events to differ materially from those expressed or implied by the forward-looking statements. Furthermore, the information, assumptions and judgments contained herein may or may not prove to be accurate or correct and there can be no assurance that any estimates, targets or projections are attainable or will be realized.

These include, among other factors, the satisfaction of the conditions of the offering, changing business or other market conditions and the prospects for growth anticipated by Banco Popolare’s and Banca Popolare di Milano’s management. These and other factors could adversely affect the outcome and financial effects of the plans and events described herein. Forward-looking statements contained in this presentation regarding past trends or activities should not be taken as a representation that such trends or activities will continue in the future. You should not place undue reliance on forward-looking statements, which speak only as of the date of this presentation. The delivery of this presentation shall not, under any circumstances, create any implication that there has been no change in the affairs of Banco Popolare and/or Banca Popolare di Milano since the date hereof. In furnishing this presentation, neither Banco Popolare nor Banca Popolare di Milano undertake any obligation to update or revise any of the information contained herein, whether as a result of new information, future events or otherwise, or to correct any inaccuracies which may become apparent.

The information contained herein has not been independently verified. No representation or warranty, express or implied, is or will be given by Banco Popolare or Banca Popolare di Milano or their respective affiliates, shareholders, directors, partners, employees or advisers or any other person as to the accuracy, completeness or fairness of the information contained in this presentation and no responsibility or liability whatsoever is accepted by the same for the accuracy or sufficiency thereof or for any errors, omissions or misstatements negligent or otherwise relating thereto.

This presentation is about the envisaged merger between Banco Popolare and Banca Popolare di Milano, which is subject to any required authorization and / or clearance from the relevant supervisory and regulatory authorities and to the approval by the respective boards and Extraordinary Shareholders’ General Meetings.

Neither Banco Popolare nor Banca Popolare di Milano undertake any obligation for any damage that may derive from the use of the content of the present document.

Messaggi Chiave del Piano Strategico 2019

Redditività Attrattiva e Sostenibile

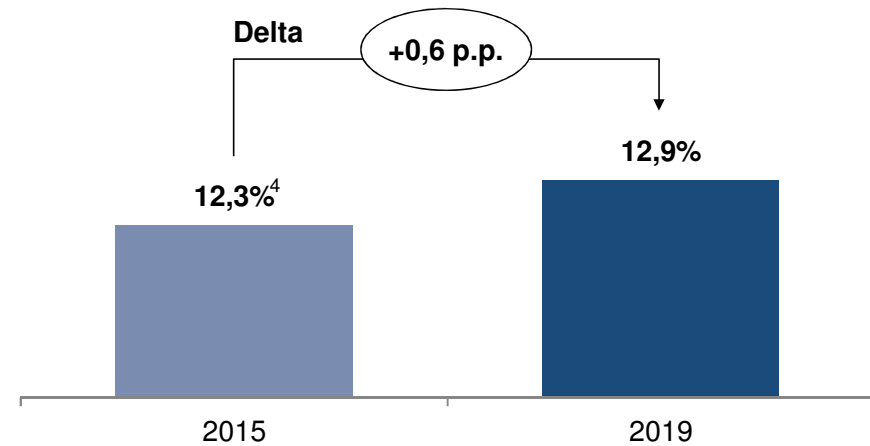
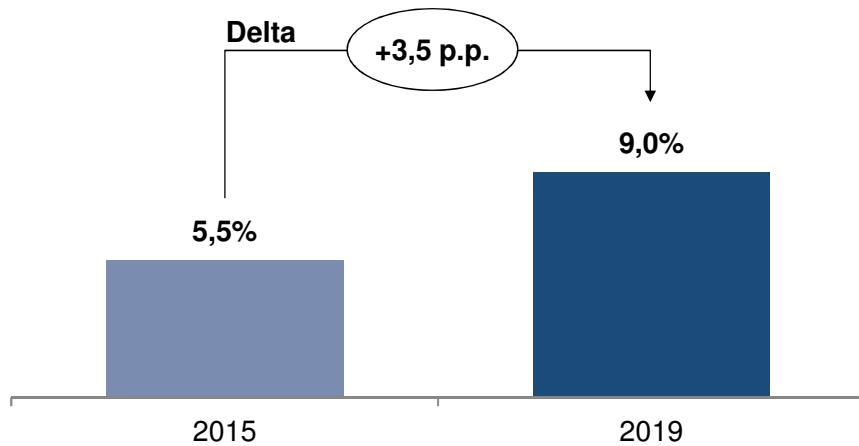
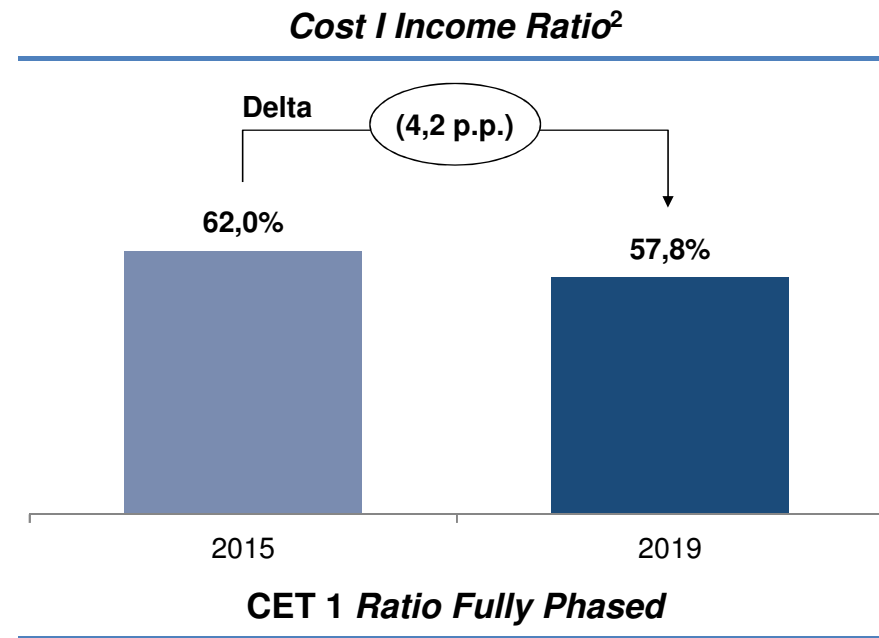
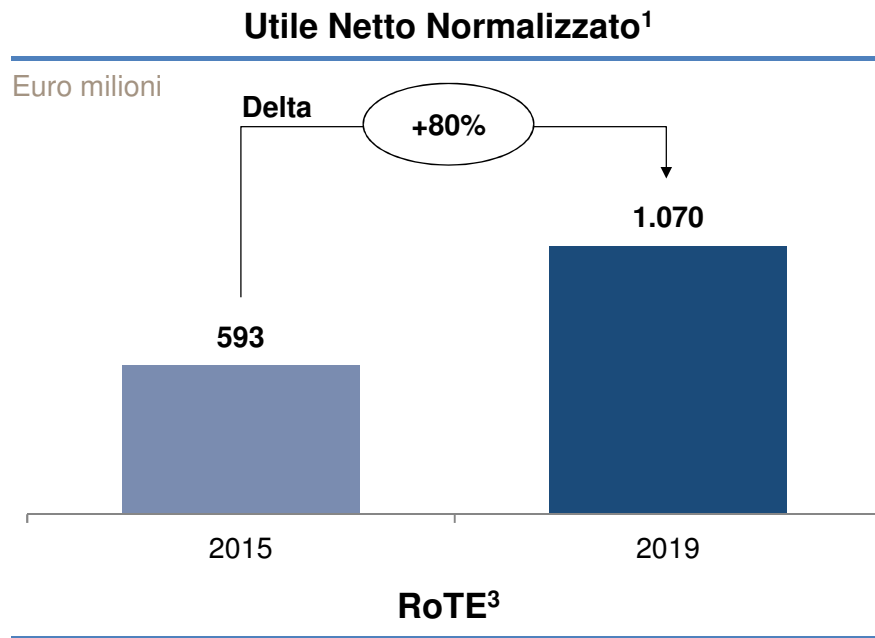
Bilancio Solido con una Qualità del Credito Rafforzata

Significativa Creazione di Valore

Politica di Dividendi Remunerativa

1. Sintesi degli Obiettivi del Piano Strategico

Redditività Attrattiva e Sostenibile Supportata da una Solida Posizione di Capitale...

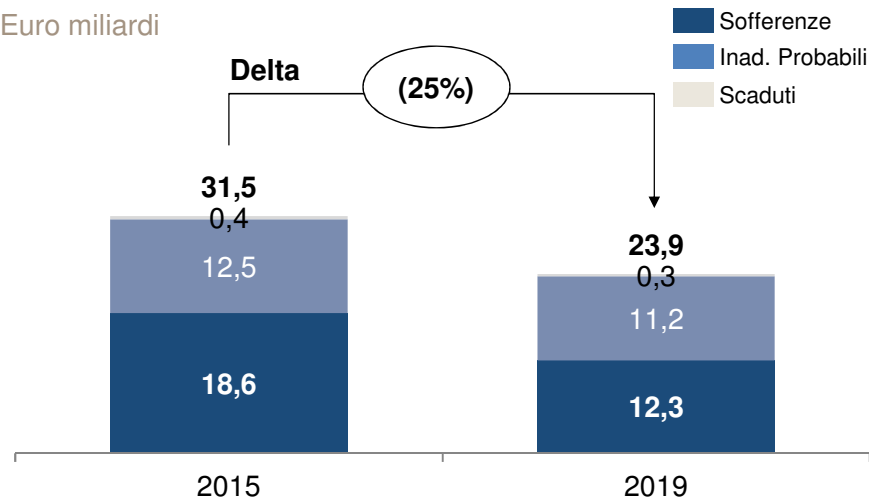


Note: 1. Utile 2015 al netto di elementi straordinari (i.e. contribuzione straordinaria al *Single Resolution Fund*, plusvalenze su partecipazioni e altri elementi straordinari). 2. Include il contributo al *Single Resolution Fund* e al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi. 3. Calcolato su Patrimonio Netto Tangibile al netto dei dividendi. 4. Dato aggregato al 2015 che include il pieno riconoscimento del cd. *negative goodwill*.

...Con una Qualità del Credito Rafforzata

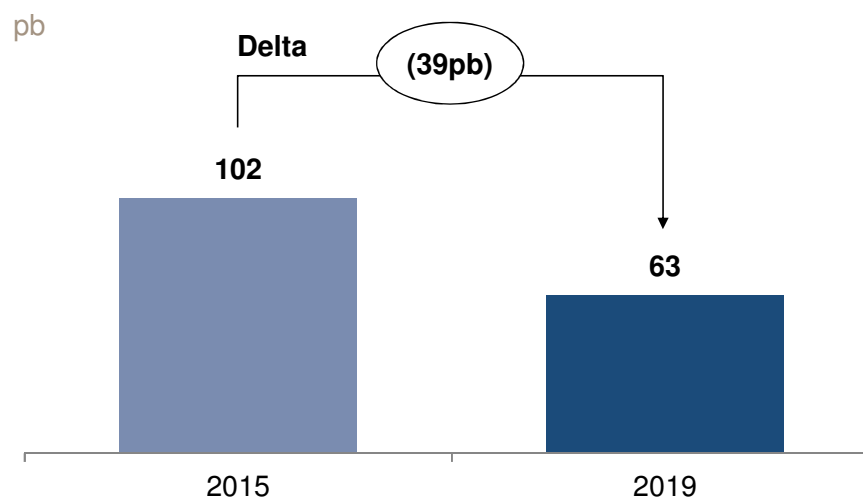
Crediti Deteriorati Nominali¹

Euro miliardi



Costo del Rischio²

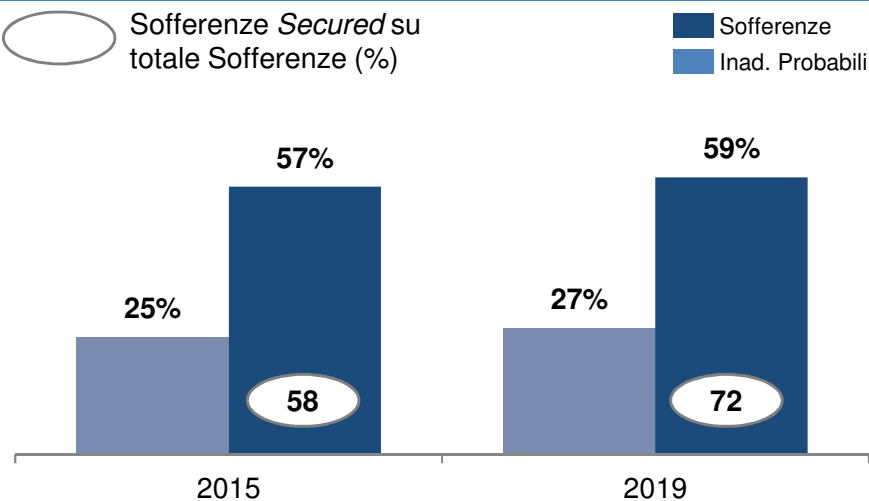
pb



Indice di Copertura¹



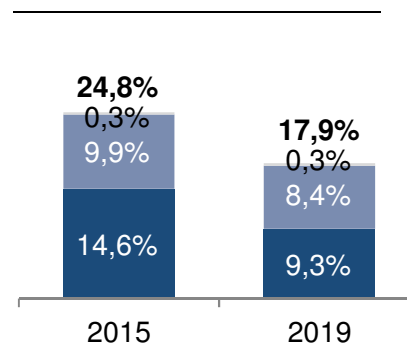
Sofferenze Secured su totale Sofferenze (%)



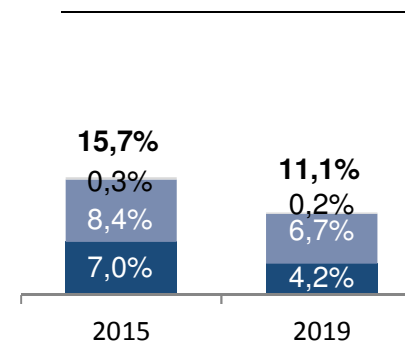
Incidenza Crediti Deteriorati



Nominali¹



Netti



Note: 1. Al lordo degli stralci. 2. Calcolato come rettifiche su crediti sul totale crediti netti a fine anno.

2. Linee Guida del Piano Strategico



Sintesi delle Linee Guida

Un nuovo gruppo bancario leader in alcune delle regioni più ricche d'Europa...

- **3° gruppo bancario in Italia leader nel Nord**
- **4 milioni di clienti serviti attraverso una rete distributiva estesa e complementare**
- **Leader nazionale in diversi business ad alto valore aggiunto**
- **Management con comprovata esperienza e specializzazioni complementari**

...un modello di banca vincente in tutte le condizioni di mercato...

- Offerta personalizzata per tutti i segmenti di mercato
- Struttura organizzativa efficace supportata da un'avanzata piattaforma digitale
- Modello di distribuzione multicanale pienamente integrato
- Attrazione di talenti grazie a nuovi ruoli professionali e alla formazione del capitale umano

...con una solida posizione patrimoniale e con una qualità del credito rafforzata...

- CET 1 ratio *Fully Phased Ratio* a circa 13%
- Coefficienti di liquidità ampiamente al di sopra dei requisiti regolamentari
- Una nuova *NPL Unit* dedicata per massimizzare l'efficacia dei recuperi e realizzare un piano di forte riduzione dei crediti deteriorati
- *Funding mix* efficiente e gestione prudentiale del portafoglio titoli

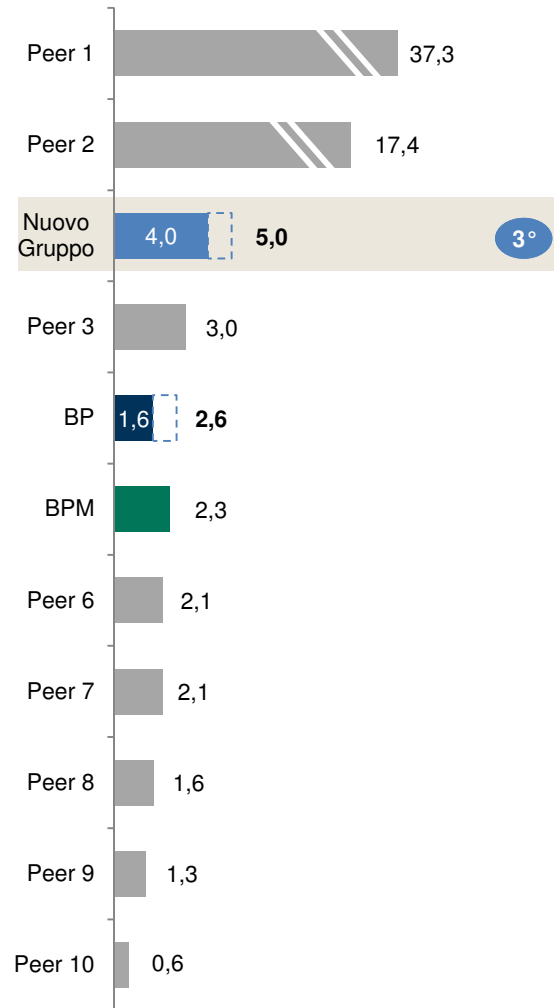
... ed una significativa creazione di valore

- Sinergie a regime di circa €460m (ante imposte)
- Focus sull'efficienza
- Incremento della redditività (RoTE) e un'attraente politica di distribuzione dei dividendi

Il Terzo Gruppo Bancario Italiano...

Capitalizzazione di Mercato

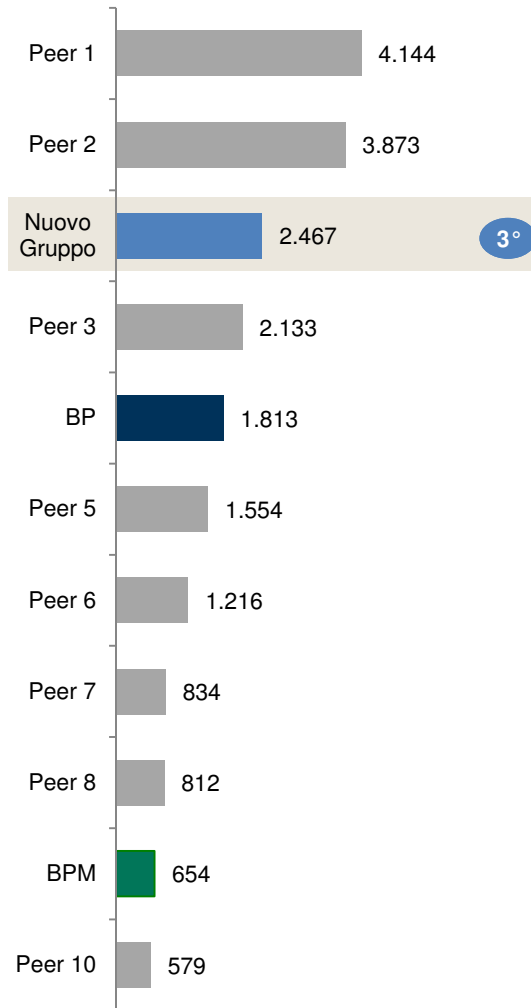
Euro miliardi



[-] = €1mld Aumento di Capitale di Banco Popolare

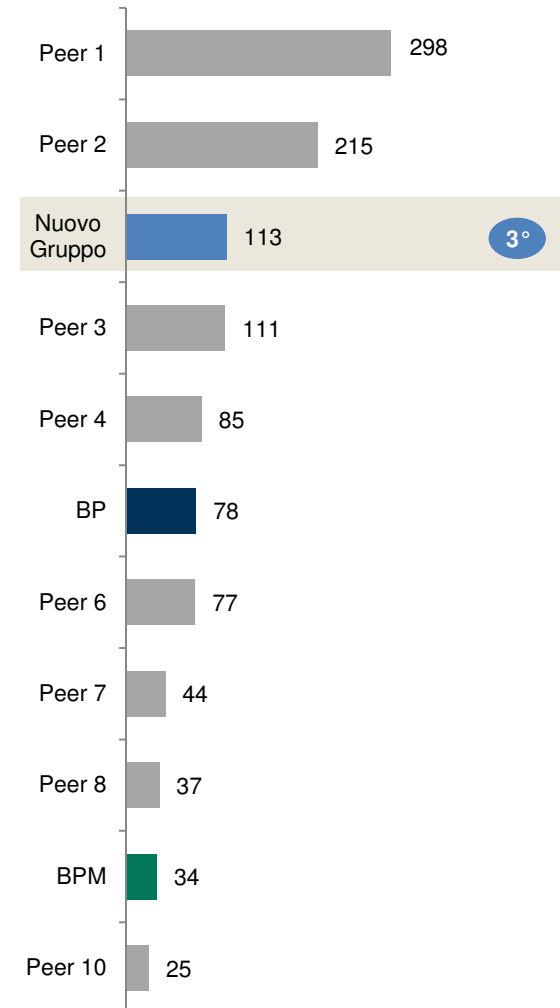
Sportelli Domestici¹

Numero, Dicembre 2015



Crediti Netti Verso la Clientela

Euro miliardi, Dicembre 2015



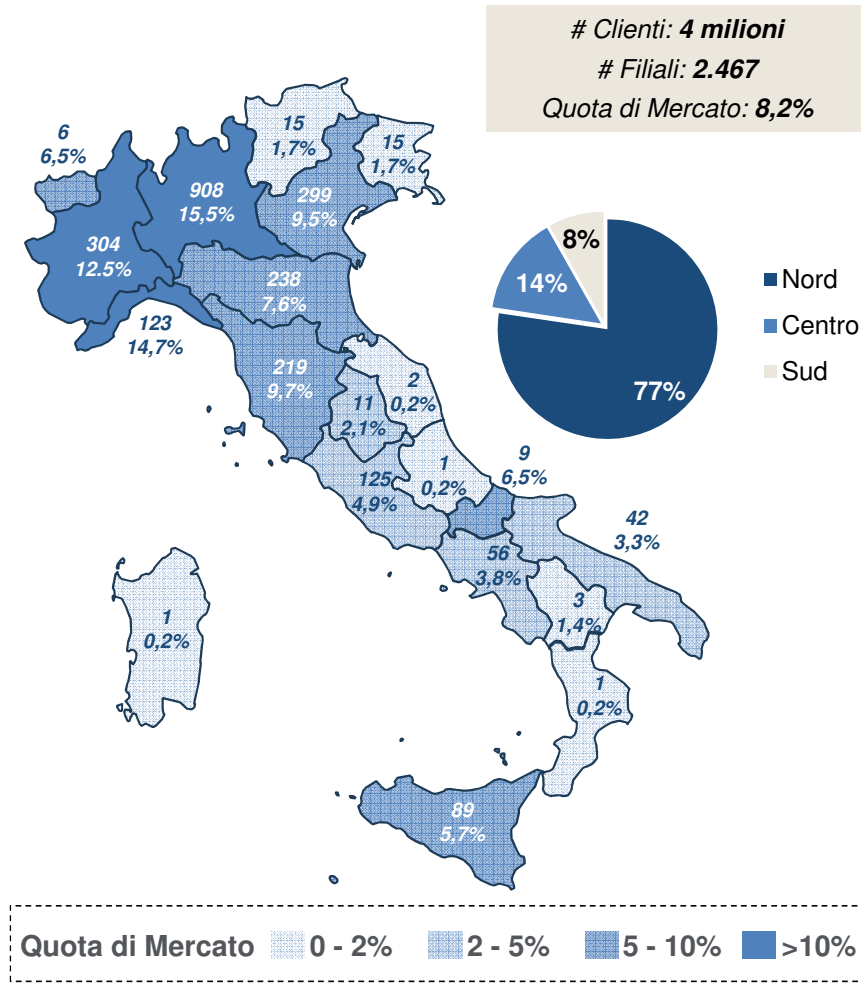
**3° anche per
raccolta
diretta ed
indiretta**

Fonti: Informazioni pubbliche, bilanci, presentazioni al mercato e FactSet. Capitalizzazione di mercato calcolata come numero di azioni (al netto di azioni proprie) per prezzo di chiusura al 13 maggio 2016.
Note: 1. Gli sportelli di Banco Popolare includono #33 filiali Banca Aletti. Gli sportelli di BPM escludono #1 filiale Banca Akros.

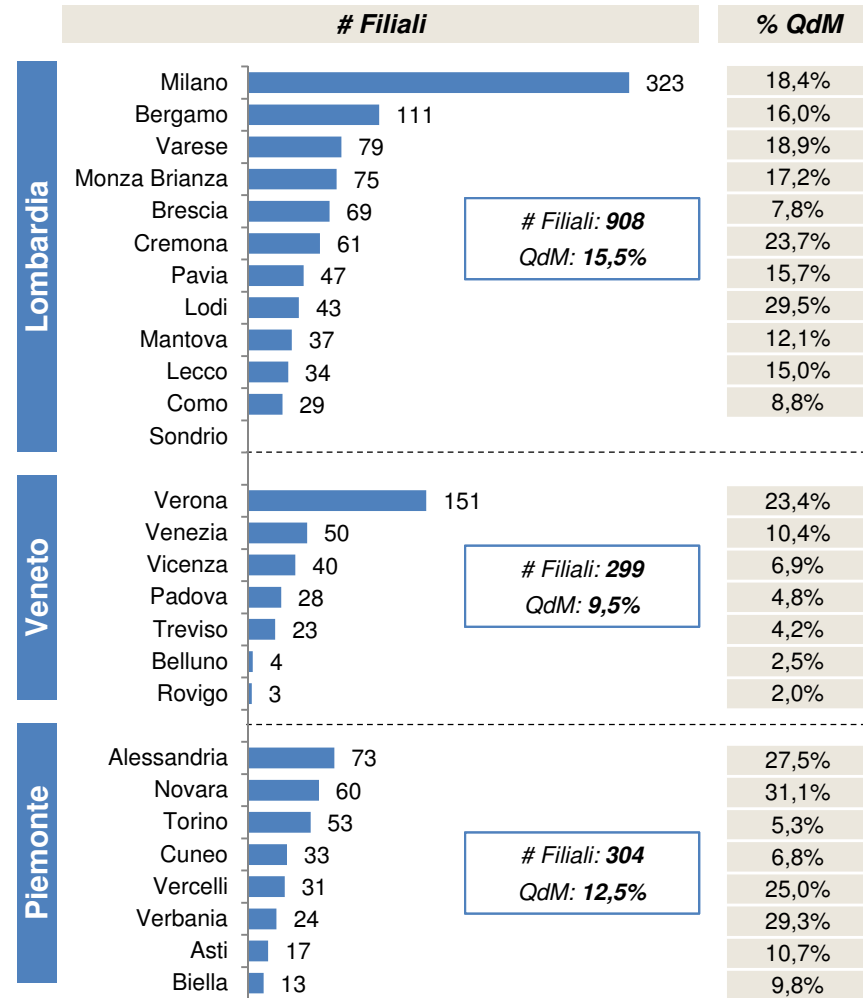
...Leader nelle Regioni più Ricche d'Italia con una Rete Distributiva Estesa e Complementare

Quota di mercato del Nuovo Gruppo Pro-forma

Quota di Mercato a Livello Nazionale (ante razionalizzazioni)



Quota di Mercato in Lombardia, Veneto e Piemonte (ante razionalizzazioni)

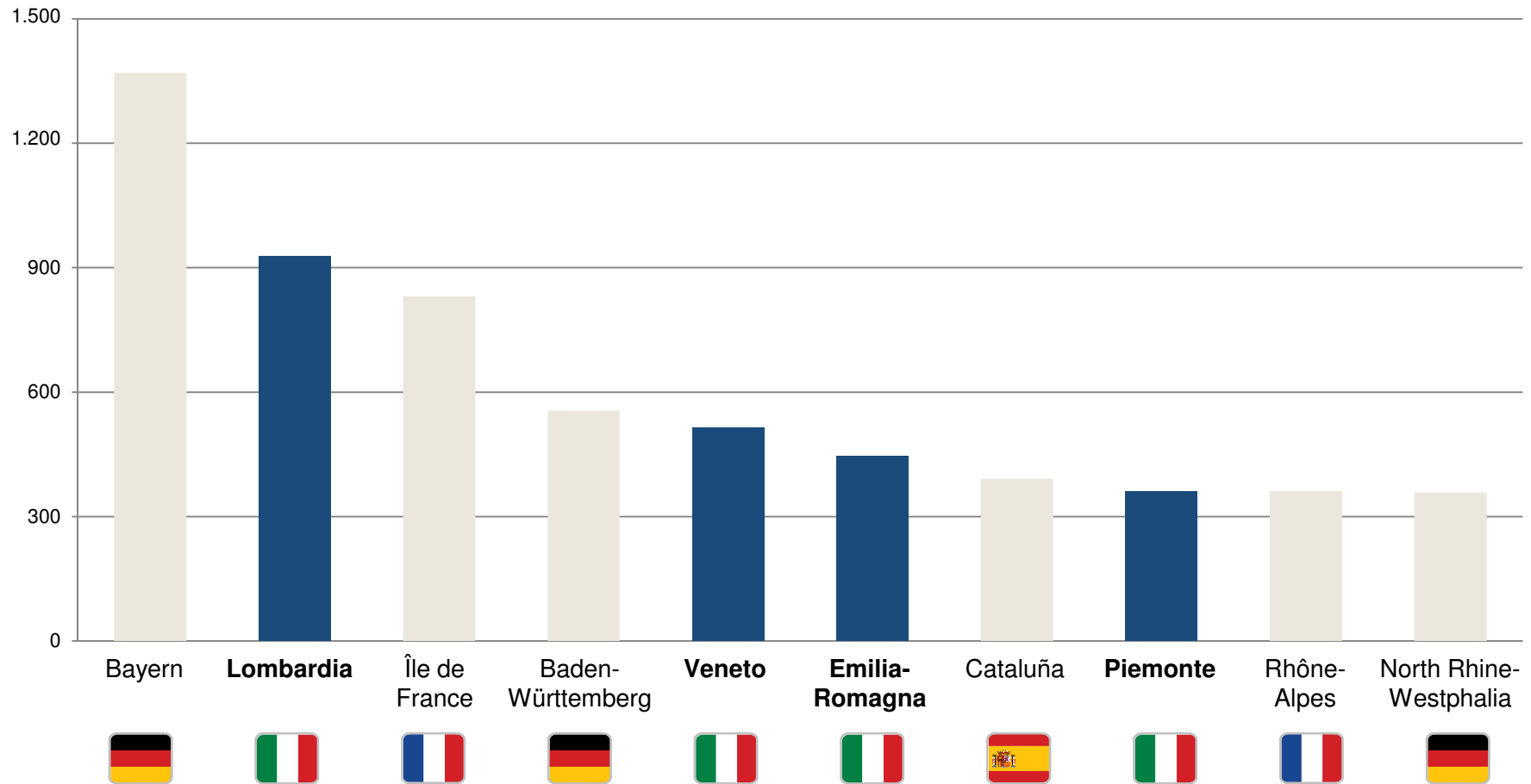


Fonti: Informazioni pubbliche, Banca d'Italia.

4 delle Prime 10 Regioni Manifatturiere d'Europa sono Critiche per il Nuovo Gruppo

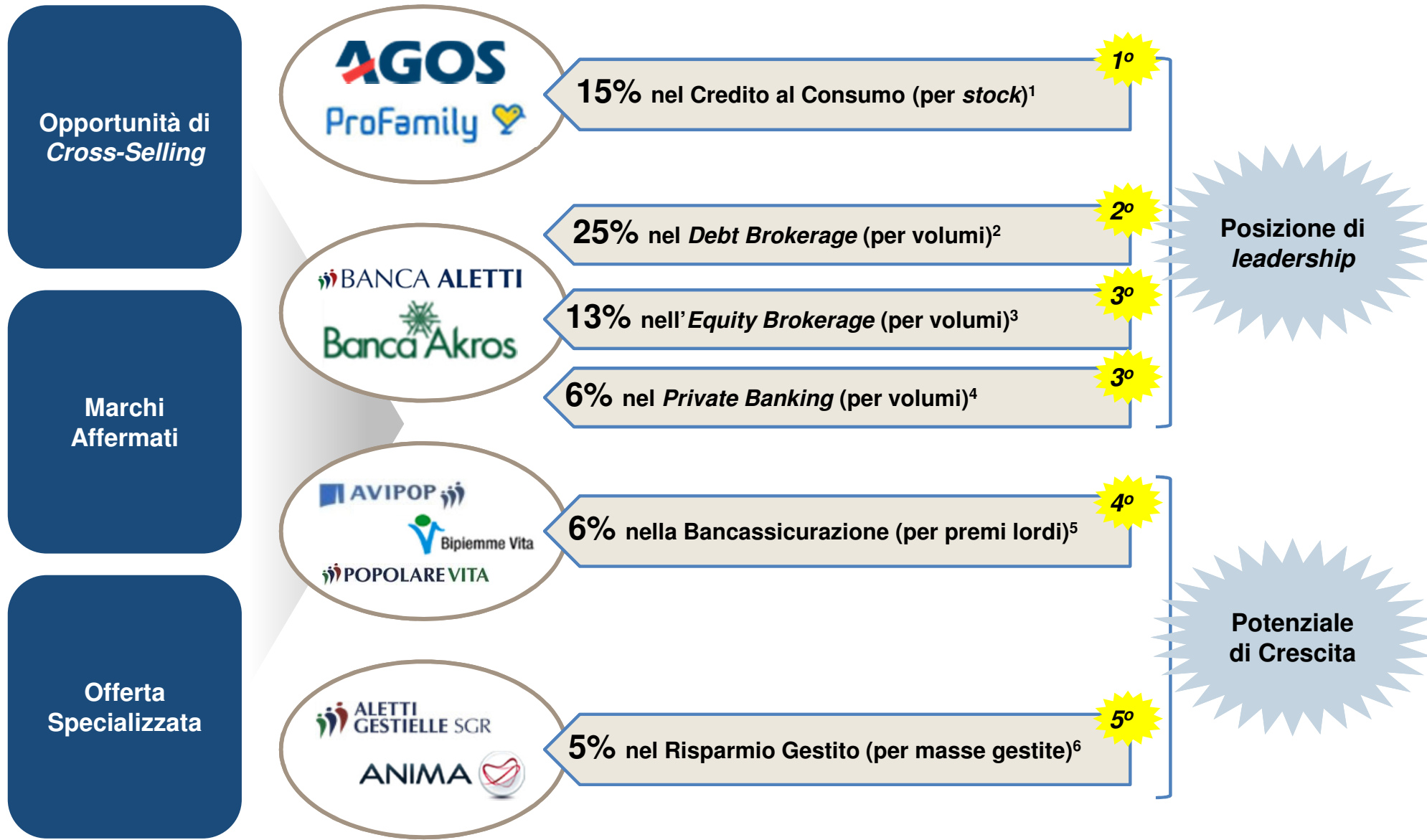
Numero di Persone Impiegate in Attività Manifatturiere

Migliaia, 2013



Fonte: Eurostat, 2013

Posizione di *Leadership* in Diversi *Business* ad Alto Valore Aggiunto



Note: 1. Rapporto Assofin 2015 sul credito al consumo, includendo credito e cartolarizzazioni. I dati per il Nuovo Gruppo includono il totale dello stock di AGOS. 2. Assosim 2015. "Controvalori Bonds c/terzi". 3. Assosim 2015 "Controvalori Equity c/terzi". 4. Masse gestite al 2015 di clienti *Private Banking & Wealth Management*, sito web ALPB. I dati di Banca Aletti includono le masse di clienti Istituzionali nella bancassicurazione. 5. ANIA Trends 2015, nuova produzione bancassicurazione vita, considerando solo il canale bancario. Posizione calcolata escludendo Aviva, Axa Italia, Ergo, Generali, Allianz, Sara, Unipol, Zurich, Old Mutual, Reale Assicura. 6. Assogestioni, masse totali includendo Anima.

Management con Comprovata Esperienza e Specializzazioni Complementari

Giuseppe Castagna
Amministratore Delegato



- Attualmente Consigliere Delegato del gruppo BPM
- Oltre 35 anni di esperienza nel *corporate*, *investment* e *retail banking*
- In passato è stato Direttore Generale del gruppo Intesa Sanpaolo

Maurizio Faroni
Direttore Generale



- Attualmente Direttore Generale del gruppo Banco Popolare
- Vasta esperienza in finanza, *corporate investment banking*, *private banking*, *asset management*
- In passato è stato Amministratore Delegato di Banca Aletti

Salvatore Poloni
Condirettore Generale



- Attualmente Direttore delle Risorse Umane e dell'Organizzazione del gruppo BPM
- Lunga esperienza nella gestione delle risorse umane, sviluppo e relazioni sindacali
- Esperto nelle aree di innovazione di processo e trasformazione digitale
- Esperienza rilevante in processi di integrazione post-fusione sviluppata nel gruppo Intesa Sanpaolo

Domenico de Angelis
Condirettore Generale



- Attualmente Condirettore Generale del gruppo Banco Popolare
- Vasta esperienza nel *commercial banking*
- Responsabile dell'offerta e la gestione di un'ampia gamma di servizi e prodotti finanziari ai clienti
- In passato è stato Amministratore Delegato di Banca Popolare di Novara

Sintesi delle Linee Guida

Un nuovo gruppo bancario leader in alcune delle regioni più ricche d'Europa...

- 3° gruppo bancario in Italia *leader* nel Nord
- 4 milioni di clienti serviti attraverso una rete distributiva estesa e complementare
- *Leader* nazionale in diversi business ad alto valore aggiunto
- *Management* con comprovata esperienza e specializzazioni complementari

...un modello di banca vincente in tutte le condizioni di mercato...

- **Offerta personalizzata per tutti i segmenti di mercato**
- **Struttura organizzativa efficace supportata da un'avanzata piattaforma digitale**
- **Modello di distribuzione multicanale pienamente integrato**
- **Attrazione di talenti grazie a nuovi ruoli professionali e alla formazione del capitale umano**

...con una solida posizione patrimoniale e con una qualità del credito rafforzata...

- CET 1 ratio *Fully Phased Ratio* a circa 13%
- Coefficienti di liquidità ampiamente al di sopra dei requisiti regolamentari
- Una nuova *NPL Unit* dedicata per massimizzare l'efficacia dei recuperi e realizzare un piano di forte riduzione dei crediti deteriorati
- *Funding mix* efficiente e gestione prudentiale del portafoglio titoli








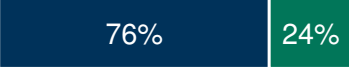

... ed una significativa creazione di valore

- Sinergie a regime di circa €460m (ante imposte)
- Focus sull'efficienza
- Incremento della redditività (RoTE) e un'attraente politica di distribuzione dei dividendi

Il Nuovo Gruppo Servirà 4 Milioni di Clienti con un'Offerta Personalizzata

Numero di Clienti

Migliaia, 2015 (as is)

	Soglia				Totale	
Clientela Retail e Small Business	Corporate^{1,2}	>€5mln	23		10	33
	Private^{3,4}	>€1mln	22		8	30
	Small Business²	<€5mln	286		125	411
	Affluent³	€50mila–€1mln	478		254	732
	Mass³	<€50mila	1.958		867	2.825
	Istituzioni, Pubblica Amministrazione e altri⁵		26		8	34
	Totale		2.793		1.272	4.065

Note: 1. Equivalenti a 11mila gruppi per Banco Popolare e 6mila gruppi per BPM. 2. *Turnover*, include POE. 3. Ricchezza totale. 4. Include circa 4 mila clienti attualmente considerati *Affluent* in BP con oltre €1mln di ricchezza totale. 5. Organi religiosi, organizzazione *non-profit*, settore pubblico, ecc.

Ambizione a Diventare la Principale *Corporate & Investment Bank* per le *Mid-Cap* Italiane con il Brand

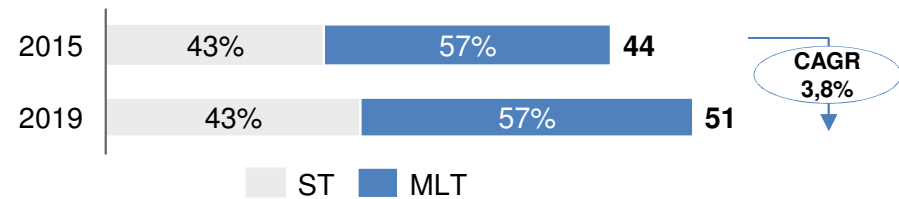
Segmenti Pro-forma

Linee Guida Strategiche

- Una divisione dedicata per *Mid-Cap*
- Sviluppo di processi di erogazione del credito affidabili
- Valorizzazione delle competenze nell'*Investment Banking* di Banca Akros e di Banca Aletti
- Incremento della *share of wallet* nei servizi a valore aggiunto
- Crescita nel *Corporate Hedging & Advisory*
- Sviluppo di sinergie con il *Private Banking*

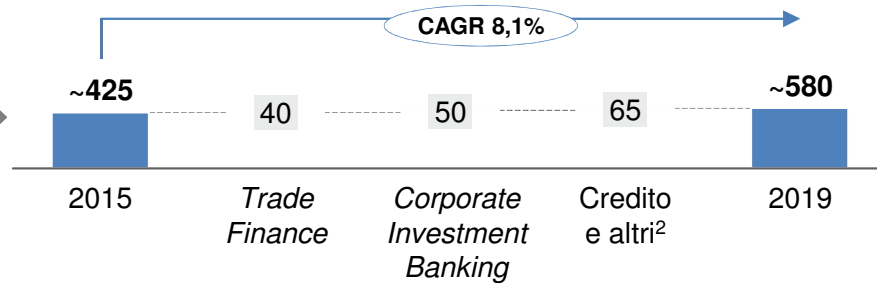
Impieghi Lordi

Euro miliardi



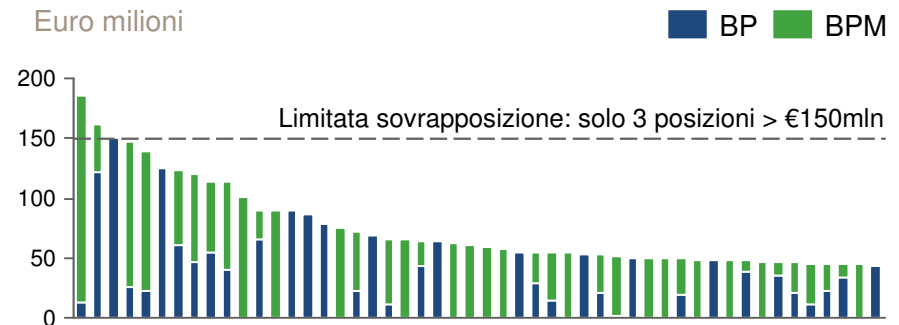
Commissioni

Euro milioni



50 Maggiori Impieghi Lordi Combinati¹

Euro milioni



Note: 1. Impieghi classificati per volumi "Utilizzato Cassa e Firma", esposizione per entità legale (non gruppi). 2. Altri include: *issuing*, *acquiring* e conti correnti.

Una *Private Bank* Dedicata di Alto Livello con un Marchio Affermato **BANCA ALETTI**

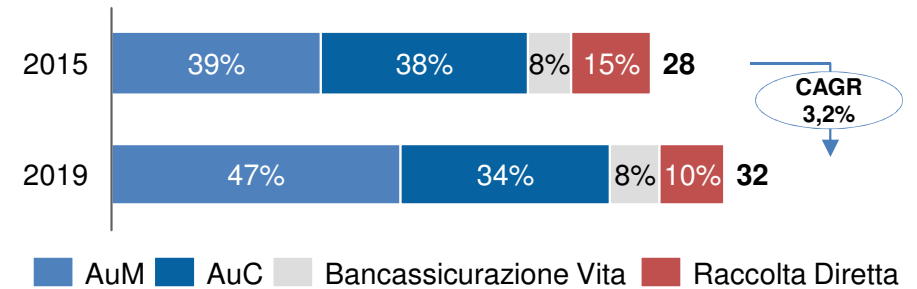
Segmenti Pro-forma

Linee Guida Strategiche

- Strategia di *brand* coerente con l'evoluzione del modello di *business* da gestione degli investimenti a gestione patrimoniale
- Attrazione di talenti dal mercato
- *Customer proposition* efficace grazie a un catalogo di prodotti e servizi unico e completo
- Cooperazione e *cross-selling* con la divisione *Corporate*

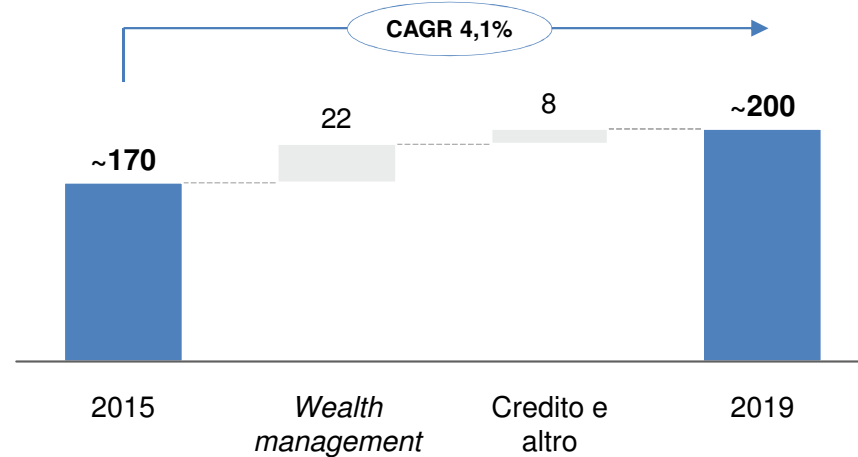
Attività Totali della Clientela¹

Euro miliardi



Commissioni

Euro milioni



Note: 1. Include tutti i clienti Private del Nuovo Gruppo più circa 4 mila clienti nel segmento Affluent di BP con attività superiori a €1m.

Una Banca Multicanale Integrata al Servizio della Clientela Retail e Business

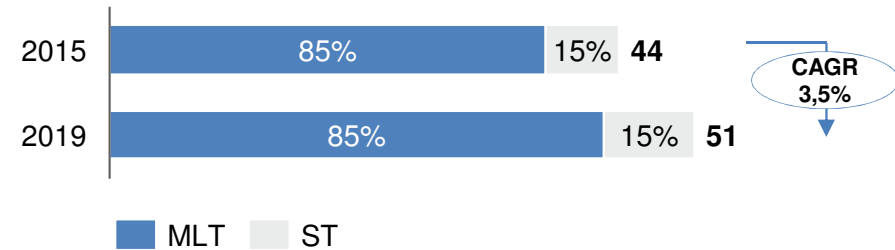
Segmenti Pro-forma

Linee Guida Strategiche

- Focus sullo sviluppo della clientela e sul *cross selling*
- Offerta differenziata per sotto-segmenti di clientela
- Semplificazione di processi e di prodotti
- Investimenti in Big Data per supportare CRM
- Accessibilità 24h su 24h, 7 giorni su 7

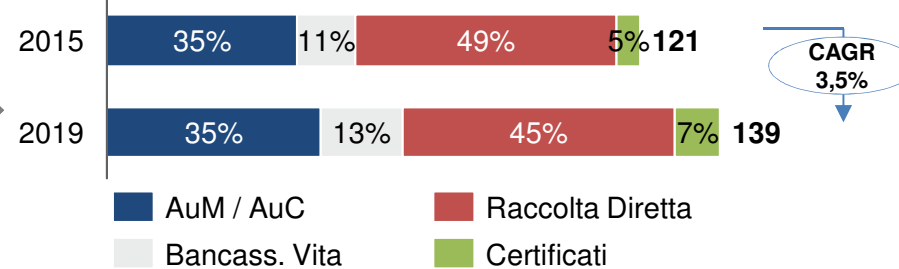
Impieghi Lordi

Euro miliardi



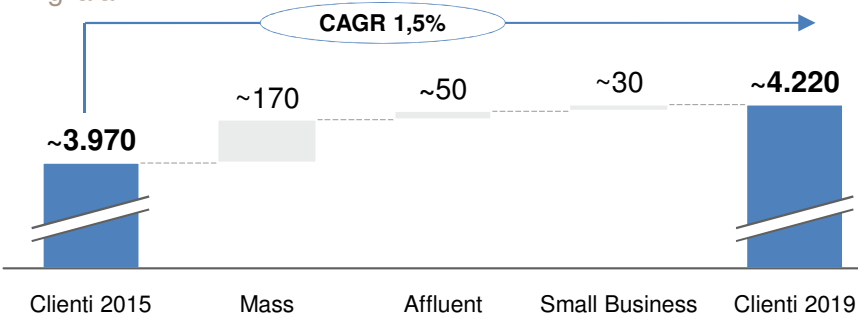
Attività Totali della Clientela¹

Euro miliardi



Numero di Clienti

Migliaia

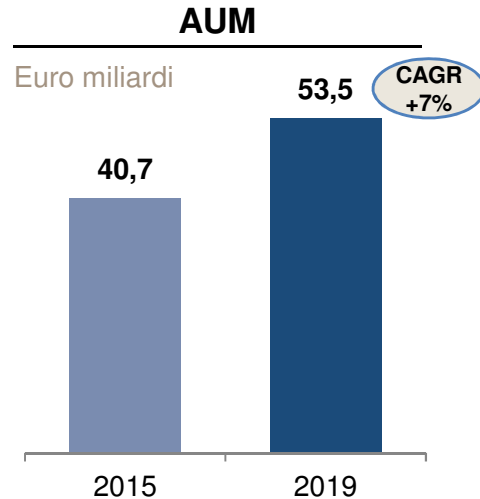


Notes: 1. Esclude tutti i clienti Private del Nuovo Gruppo oltre circa 4 mila clienti nel segmento Affluent di BP con attività superiori a €1mln.

Offerta Prodotto a 360° Sostenuta da Marchi Altamente Riconosciuti

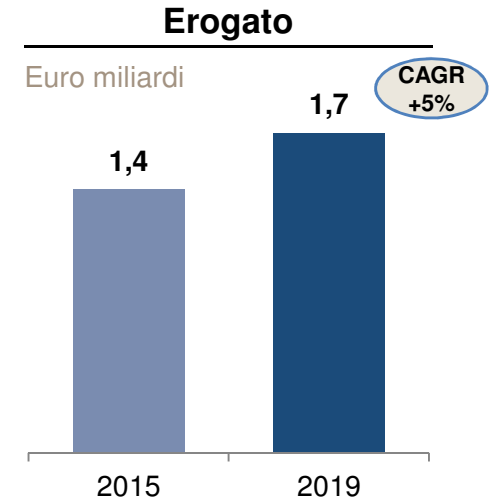
Asset Management

- Maggior focus commerciale sui segmenti *core* (*Private e Affluent*)
- Solide capacità di prodotto combinate



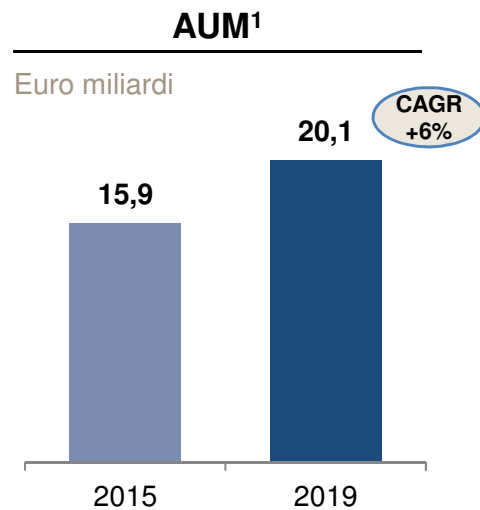
Credito al Consumo

- Miglioramento della produttività attraverso la condivisione di *best practice* commerciali



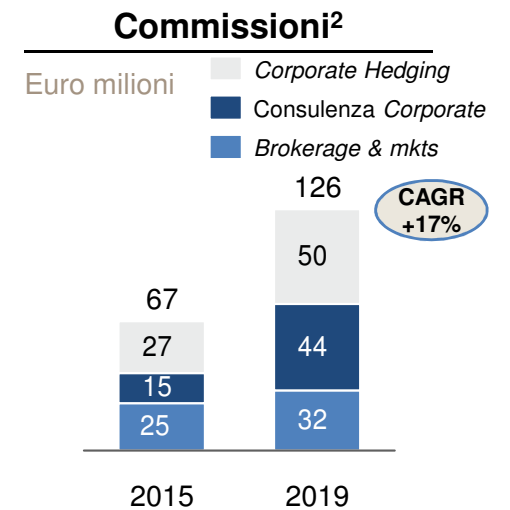
Bancassurance

- Leva su *partnership* commerciale con fabbriche prodotto esterne



Investment Banking

- Benefici derivante dalla nuova massa critica per sviluppare un'offerta IB dedicata per il segmento *Corporate*

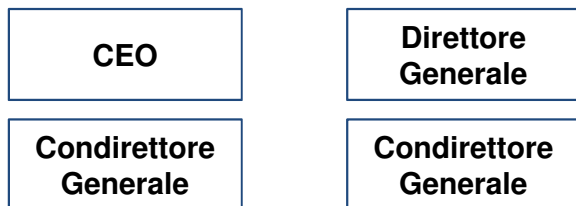


Note: **Dati finanziari e KPI riferiti alla rete del Nuovo Gruppo.** 1. Media di dicembre. 2. Consulenza *Corporate* include solo commissioni *upfront* da M&A, ECM e DCM.

Struttura Organizzativa Efficace

Macro Blocchi Costitutivi del Nuovo Gruppo

Management Team Esecutivo



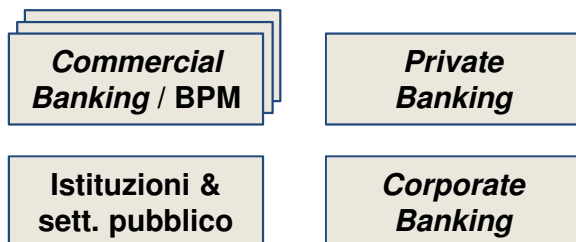
Nuova Unità Strategica



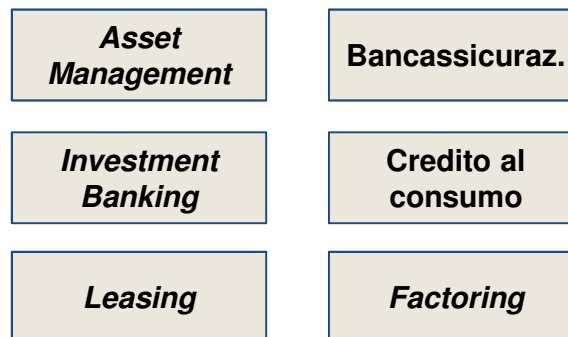
Corporate Centre



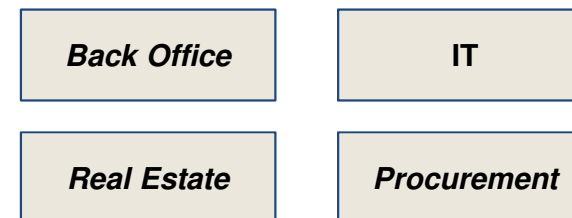
Unità clienti



Unità prodotti



Unità servizi



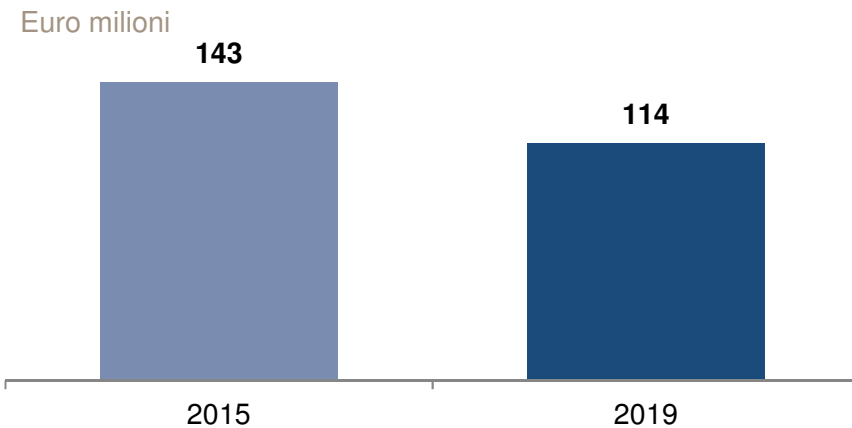
Piattaforma IT Potenziata e Supportata da Investimenti nella Digitalizzazione

Integrazione IT

- L'architettura IT iniziale incorporerà le attuali aree di eccellenza esistenti
- Processo di migrazione accelerato (entro il 2017) a supporto dello sviluppo della piattaforma digitale
- Infrastruttura scalabile e flessibile al servizio dell'esperienza di clienti e dipendenti



Spese Operative ICT

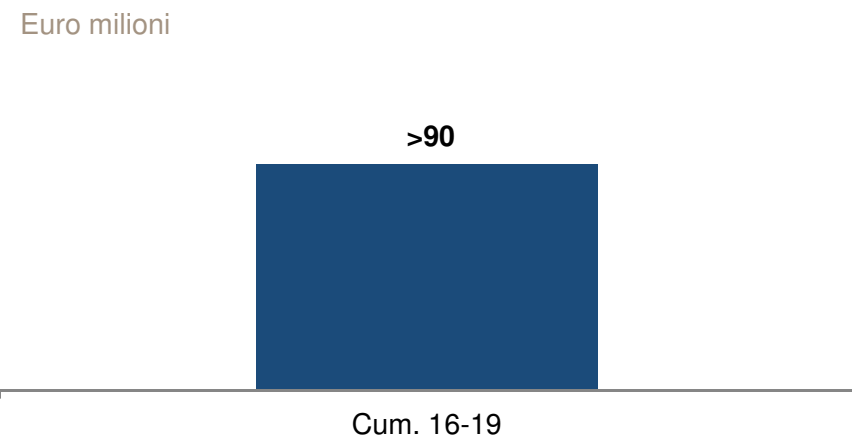


Piattaforma Digitale

- Modello *target* ad elevato tasso di digitalizzazione per minimizzare i processi operativi



Investimenti in Digitale



Modello di Distribuzione Multicanale Pienamente Integrato

Linee Guida Strategiche

Evoluzione del Canale Digitale

- Sviluppo del canale *fully digital*
- Rafforzamento dell'offerta digitale per PMI/SB
- Potenziamento pagamenti per clientela *Retail* e *Corporate*
- Ottimizzazione dei costi e dei processi

Rete di Filiali Moderna ed Ottimizzata

- Minore capillarità territoriale
- Filiali più grandi e moderne
- Evoluzione dei ruoli in filiale verso la figura di *advisor*
- Distribuzione multicanale integrata
- Servizio più efficiente
- Miglioramento della *customer experience*

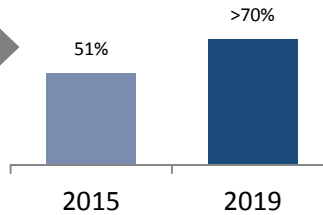
Modelli di Distribuzione Avanzati

- Prossimità alla clientela
- Strumenti in dotazione evoluti ed integrati
- Personale qualificato e certificato
- Piattaforma scalabile
- Solido sistema di *governance* e controllo

Fattori di Successo

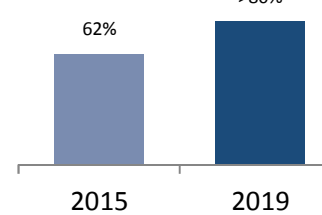
Retail

Utilizzo multicanale



Corporate

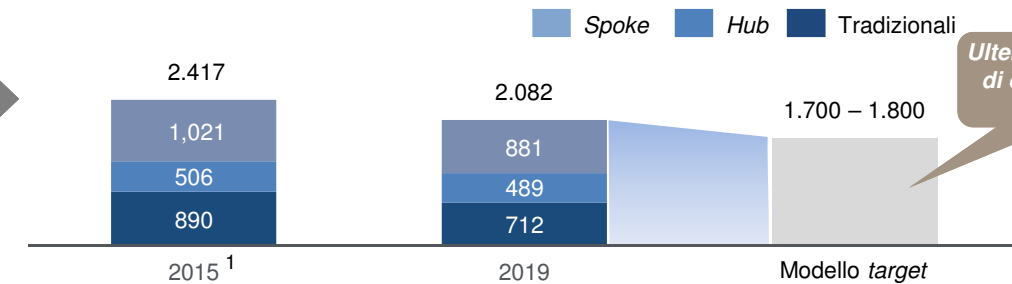
Utilizzo multicanale



Prodotti

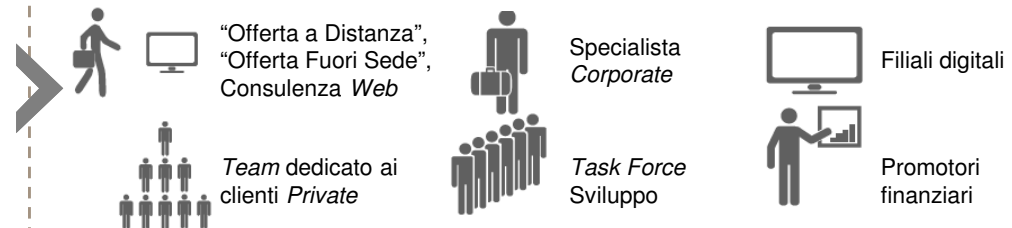
	2015	2019
Sicav		✓
Bancass. Vita		✓
Bancass. Danni		✓
Prestiti		✓
P2P		✓
Funds		✓
Issue & Acquire	✓	✓
Trading	✓	✓
Core banking	✓	✓

Rete di Filiali



Ulteriore potenziale di ottimizzazione futura

Nuovi Modelli Distributivi



Note: 1. Non include filiali digitali e altre filiali non rilevanti ai fini dell'analisi.

Risorse Umane Motivate e Orientate al Cliente

Linee Guida Strategiche

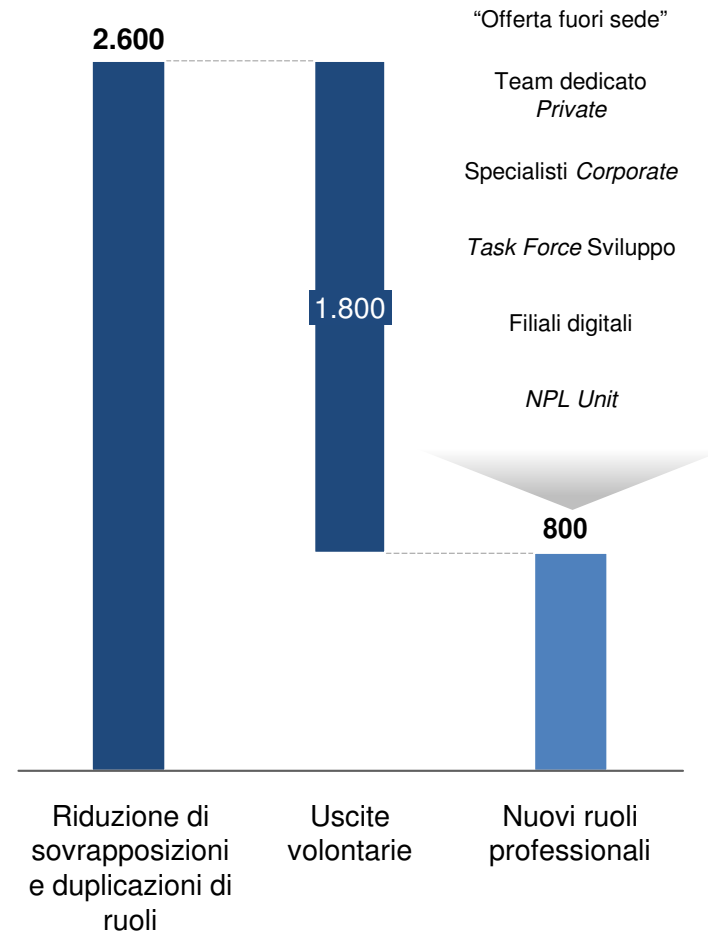
Gestione e sviluppo delle risorse umane

- Introduzione di nuovi programmi di crescita e nuovi ruoli professionali
- Sistemi di incentivazione orientati alla soddisfazione del cliente, sempre in un'ottica di crescita sostenibile
- Inserimento di nuove risorse giovani
- Impegno attivo verso la parità di genere e valorizzazione della *leadership* femminile
- Introduzione di un piano di uscite volontarie
- Riduzione del costo del personale di almeno 0,5% CAGR 2015-2019

Formazione e riqualificazione

- Investimento in programmi di formazione e per lo sviluppo di nuove competenze commerciali
- Gestione efficace del talento
- Aumento della flessibilità e miglioramento del sistema *welfare* aziendale
- Oltre 100.000 giorni di formazione all'anno

Riallocazione delle risorse¹



Note: 1. Numero dipendenti totali al 2015 pari a 25.080.

Sintesi delle Linee Guida

Un nuovo gruppo bancario leader in alcune delle regioni più ricche d'Europa...

- 3° gruppo bancario in Italia *leader* nel Nord
- 4 milioni di clienti serviti attraverso una rete distributiva estesa e complementare
- *Leader* nazionale in diversi business ad alto valore aggiunto
- *Management* con comprovata esperienza e specializzazioni complementari

...un modello di banca vincente in tutte le condizioni di mercato...

- Offerta personalizzata per tutti i segmenti di mercato
- Struttura organizzativa efficace supportata da un'avanzata piattaforma digitale
- Modello di distribuzione multicanale pienamente integrato
- Attrazione di talenti grazie a nuovi ruoli professionali e alla formazione del capitale umano

...con una solida posizione patrimoniale e con una qualità del credito rafforzata...

- **CET 1 ratio *Fully Phased Ratio* a circa 13%**
- **Coefficienti di liquidità ampiamente al di sopra dei requisiti regolamentari**
- **Una nuova *NPL Unit* dedicata per massimizzare l'efficacia dei recuperi e realizzare un piano di forte riduzione dei crediti deteriorati**
- ***Funding mix* efficiente e gestione prudentiale del portafoglio titoli**

... ed una significativa creazione di valore

- Sinergie a regime di circa €460m (ante imposte)
- Focus sull'efficienza
- Incremento della redditività (RoTE) e un'attraente politica di distribuzione dei dividendi

Solidità Patrimoniale e Qualità del Credito: Evoluzione dei KPI del Nuovo Gruppo

Linee Guida Strategiche

Qualità del Credito

- Nuova unità dedicata per garantire un'efficace gestione delle sofferenze
- Aumento della copertura delle sofferenze e ribilanciamento del *mix secured/unsecured*
- Significativo piano di riduzione delle sofferenze (almeno €8mld)

Adeguatezza patrimoniale

- Aumento di capitale da €1mld eseguito da BP
- Benefici dall'estensione dei modelli AIRB di BP al Nuovo Gruppo
- Generazione organica di capitale a compensazione di ipotesi conservative su cambiamenti nella normativa

Liquidità

- Coefficienti di liquidità superiori ai requisiti regolamentari

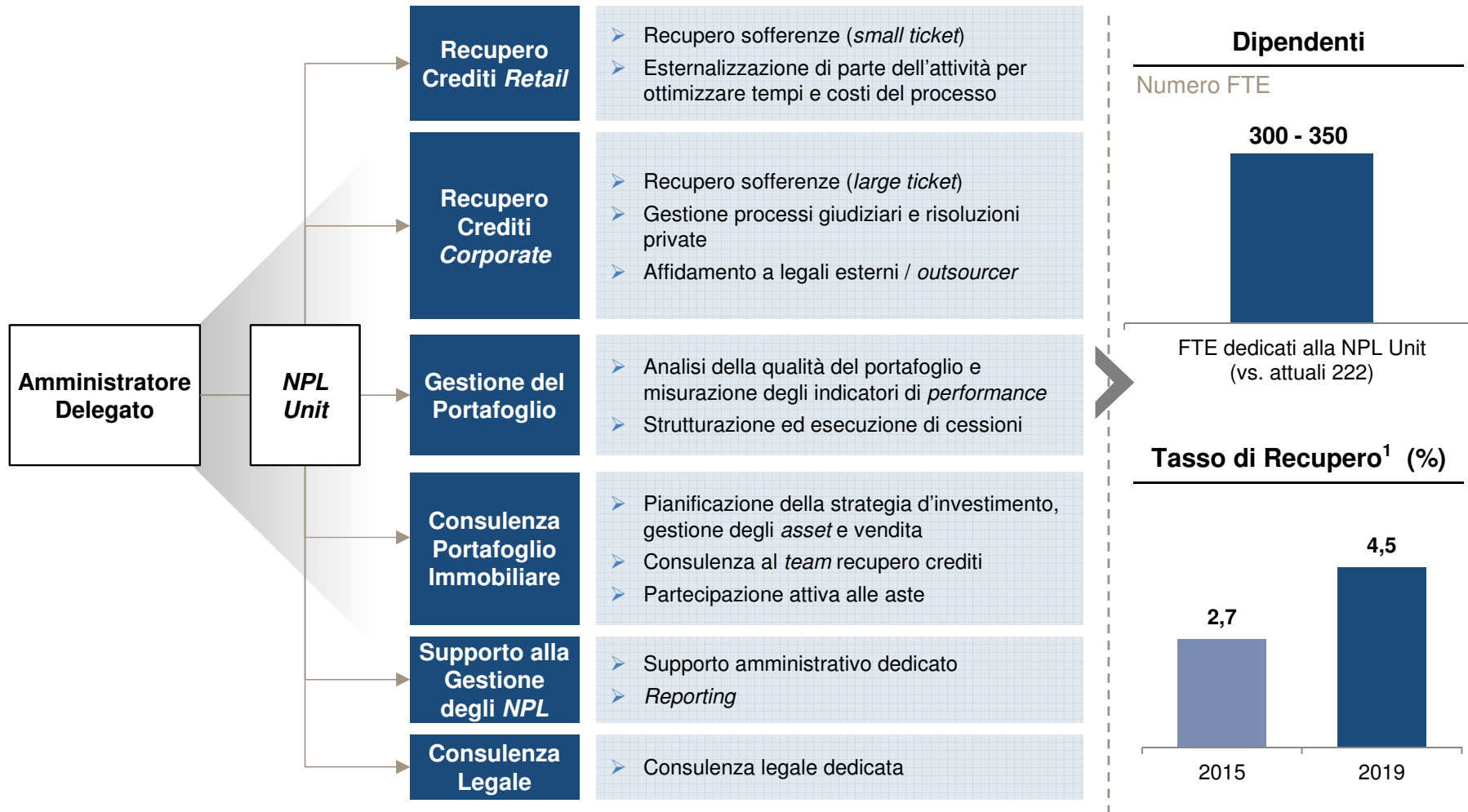
Evoluzione KPI

	2015	2019
Crediti deteriorati / crediti (nominali)	24,8%	17,9%
Crediti deteriorati / crediti (netti)	15,7%	11,1%
Sofferenze / crediti (netti)	7,0%	4,2%
Copertura sofferenze ²	57% ¹	59%
Costo del rischio ³ (pb)	102	63
CET 1 ratio (Fully phased)	12,3% ⁴	12,9%
LCR	>100%	>100%
NSFR	98%	>100%

Note: 1. Non include le rettifiche straordinarie 2016. 2. Calcolato includendo gli stralci. 3. Calcolato sui crediti netti di fine periodo. 4. Dato aggregato al 2015 che include il pieno riconoscimento del cd. *negative goodwill*.

Top Management Focalizzato sulla Nuova NPL Unit Dedicata

Una nuova *NPL Unit* focalizzata sulla gestione e sul recupero delle sofferenze volta a migliorare le percentuali di recupero e a creare ulteriori opportunità di massimizzazione di valore. Le *performance* e i risultati verranno adeguatamente comunicati durante l'arco di piano



Note: 1. Calcolato sul valore nominale, considerando solo i recuperi e non le cessioni.

Riduzione dell'Incidenza dei Crediti Deteriorati sotto il 18% di Valore Nominale e all'11% di Valore Netto

Linee guida e interventi chiave

Struttura organizzativa

- *NPL Unit* dedicata alla gestione delle sofferenze, con riporto diretto all'Amministratore Delegato
- Diversificazione del portafoglio crediti e adozione di *best practices* per la gestione del rischio

Indici di copertura

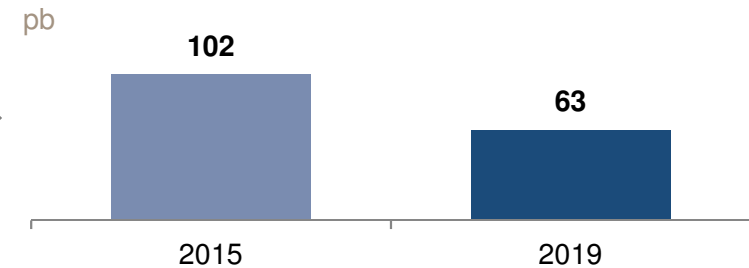
- Immediato innalzamento dei livelli di copertura di ciascuna delle principali categorie di deteriorati (i.e. sofferenze *secured*, sofferenze *unsecured* e altri crediti deteriorati)
- La copertura totale dei crediti deteriorati influenzata dall'effetto *mix*, tenuto conto della significativa riduzione del peso delle categorie maggiormente accantonate

Riduzione dei crediti deteriorati in portafoglio

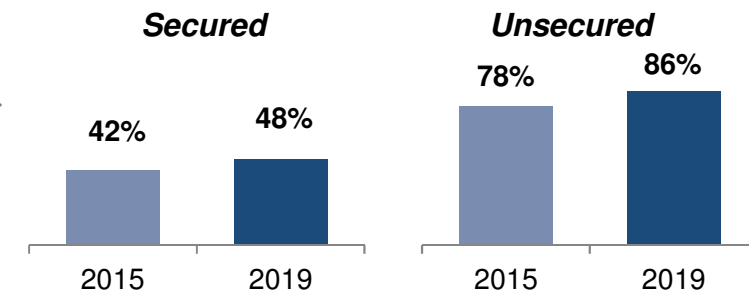
- Un piano di riduzione dei crediti deteriorati per €8mld di valore nominale permetterà di ridurre l'incidenza sotto il 18%
 - Possibili cessioni per ulteriori €2mld nel caso di condizioni di mancato avverse

Evoluzione KPI

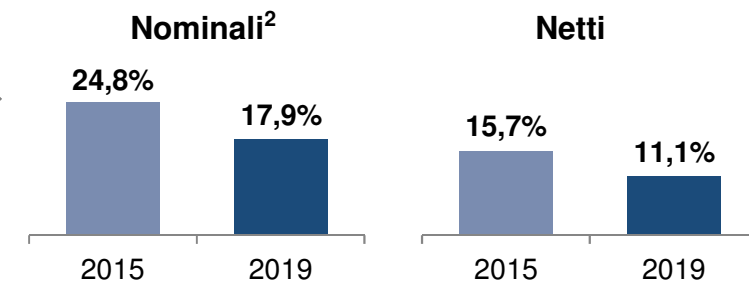
Costo del rischio¹



Copertura sofferenze²



Incidenza Crediti Deteriorati



Note: 1. Calcolato sui crediti netti di fine periodo. 2. Indici calcolati sul valore nominale includendo gli stralci (valore lordo + stralci).

Solida Posizione Patrimoniale: CET1 al 12,9%

Linee guida e interventi chiave

Requisiti di capitale Pillar I

- Estensione modelli AIRB di BP al Nuovo Gruppo
- Ipotesi conservative sull'evoluzione della normativa in materia di rischio di mercato e rischio operativo

Generazione organica di capitale

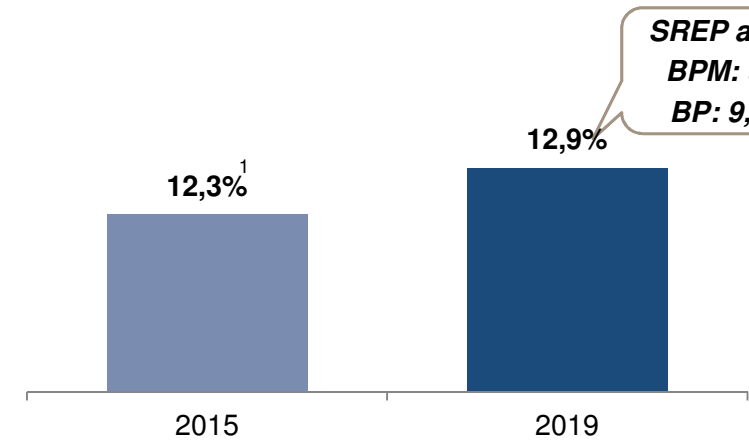
- Incremento del capitale principalmente grazie alla generazione di utili, parzialmente compensata dalla crescita degli attivi
- 40% *dividend payout*

Riduzione dello stock di crediti deteriorati

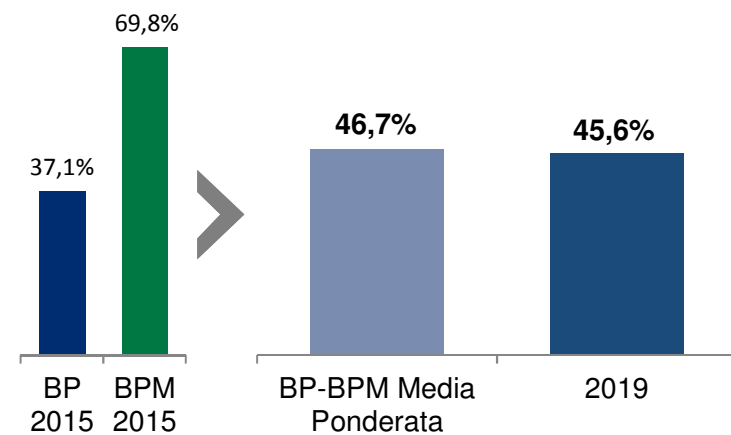
- Effetto della cessione di crediti deteriorati e degli accantonamenti addizionali previsti

Evoluzione KPI

CET 1 Ratio Fully Phased



RWA Density³



Note: 1. CET1 Ratio phased in al 12,5% nel 2015. 2. Dato aggregato al 2015 che include il pieno riconoscimento del cd. *negative goodwill*. 3. RWA density calcolata sul totale dell'attivo.

Strategia *ALM* Focalizzata sulla Riduzione del Costo del *Funding*

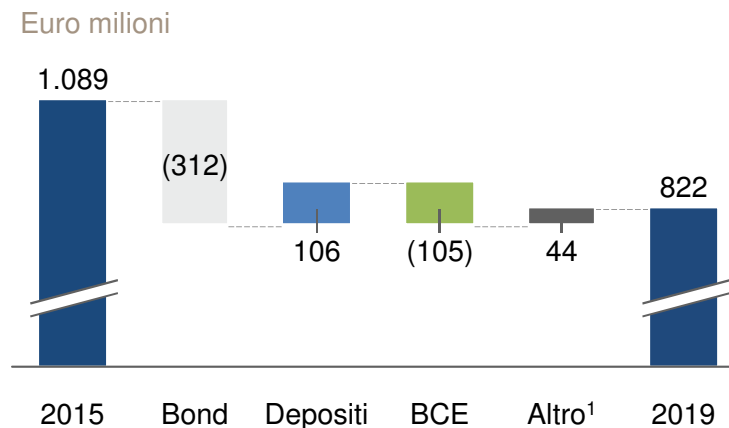
Evoluzione del *Funding Mix*

- Ribilanciamento del *funding mix* e un migliorato profilo di credito permetteranno di ridurre il costo del *funding*, in particolare:
 - Riduzione di Bond *retail* (~€5mld) e di Bond *wholesale* (~€4mld-€5mld), bilanciata da un aumento dei depositi e dei certificati (~€16mld)

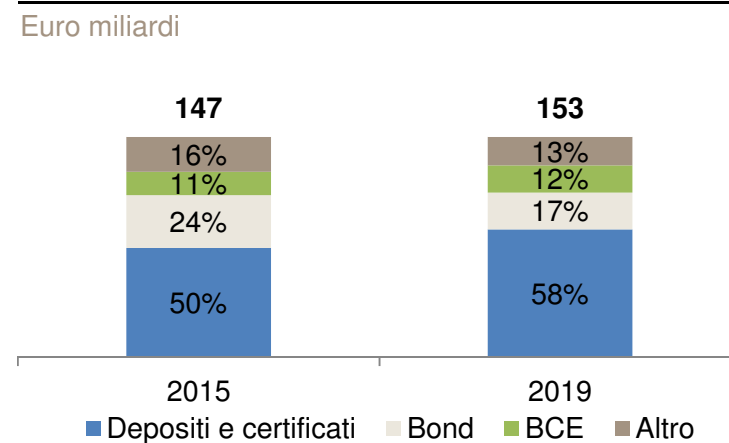
- Emissione di Bond subordinati per €1,5mld compenserà parzialmente le attuali scadenze

Evoluzione KPI

Costo del *Funding*



Funding Mix



Note: 1. La voce Altro include certificati di deposito, REPO/PCT, altri titoli ed altri depositi.

Gestione Prudenziale del Portafoglio Titoli

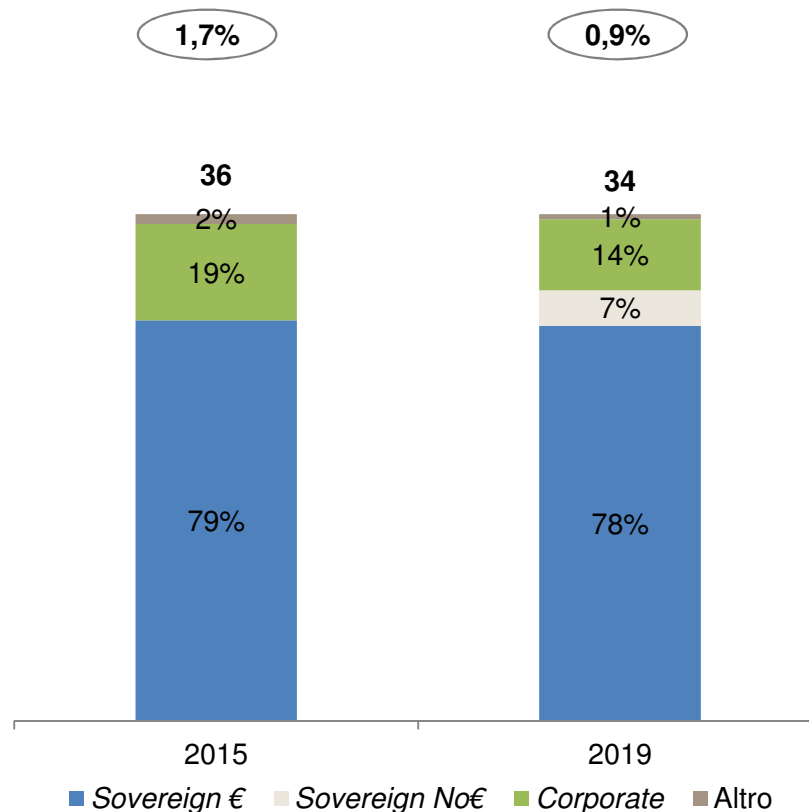
Evoluzione del Portafoglio Titoli

- Lo scenario di tassi di interesse bassi e stabili ridurrà il rendimento del portafoglio titoli
- L'impatto *fair value* IFRS3 sul portafoglio BPM ridurrà ulteriormente i ricavi inerziali
- A seguito del ribilanciamento, il portafoglio 2019 vedrà un maggiore peso dei titoli di Stato non-euro (~€2mld), mantenendo una *duration* sostanzialmente invariata (media <4 anni)

Portafoglio Titoli

Euro miliardi

Rendimento



Sintesi delle Linee Guida

Un nuovo gruppo bancario leader in alcune delle regioni più ricche d'Europa...

- 3° gruppo bancario in Italia *leader* nel Nord
- 4 milioni di clienti serviti attraverso una rete distributiva estesa e complementare
- *Leader* nazionale in diversi business ad alto valore aggiunto
- *Management* con comprovata esperienza e specializzazioni complementari

...un modello di banca vincente in tutte le condizioni di mercato...

- Offerta personalizzata per tutti i segmenti di mercato
- Struttura organizzativa efficace supportata da un'avanzata piattaforma digitale
- Modello di distribuzione multicanale pienamente integrato
- Attrazione di talenti grazie a nuovi ruoli professionali e alla formazione del capitale umano

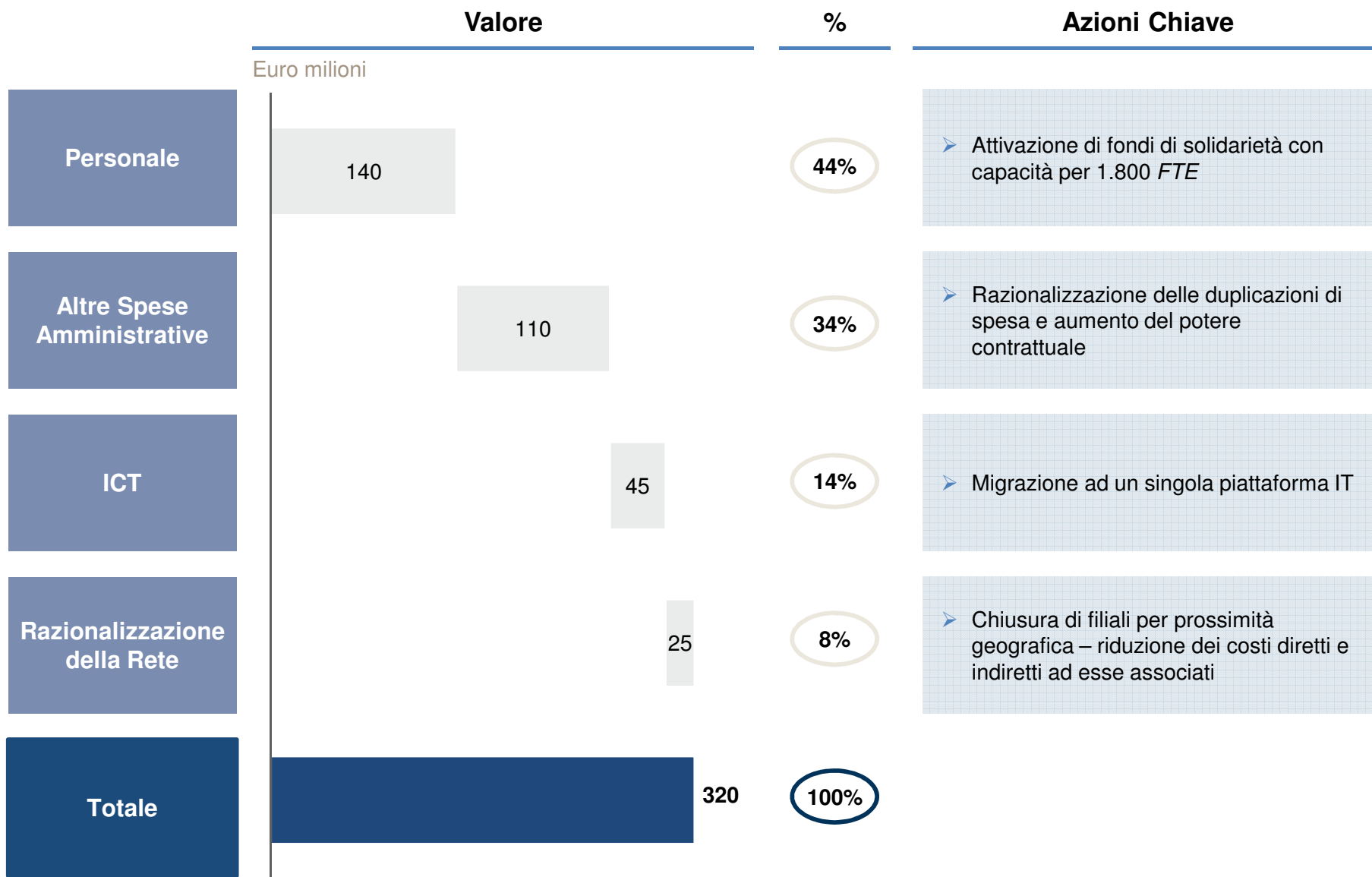
...con una solida posizione patrimoniale e con una qualità del credito rafforzata...

- CET 1 ratio *Fully Phased Ratio* a circa 13%
- Coefficienti di liquidità ampiamente al di sopra dei requisiti regolamentari
- Una nuova *NPL Unit* dedicata per massimizzare l'efficacia dei recuperi e realizzare un piano di forte riduzione dei crediti deteriorati
- *Funding mix* efficiente e gestione prudentiale del portafoglio titoli

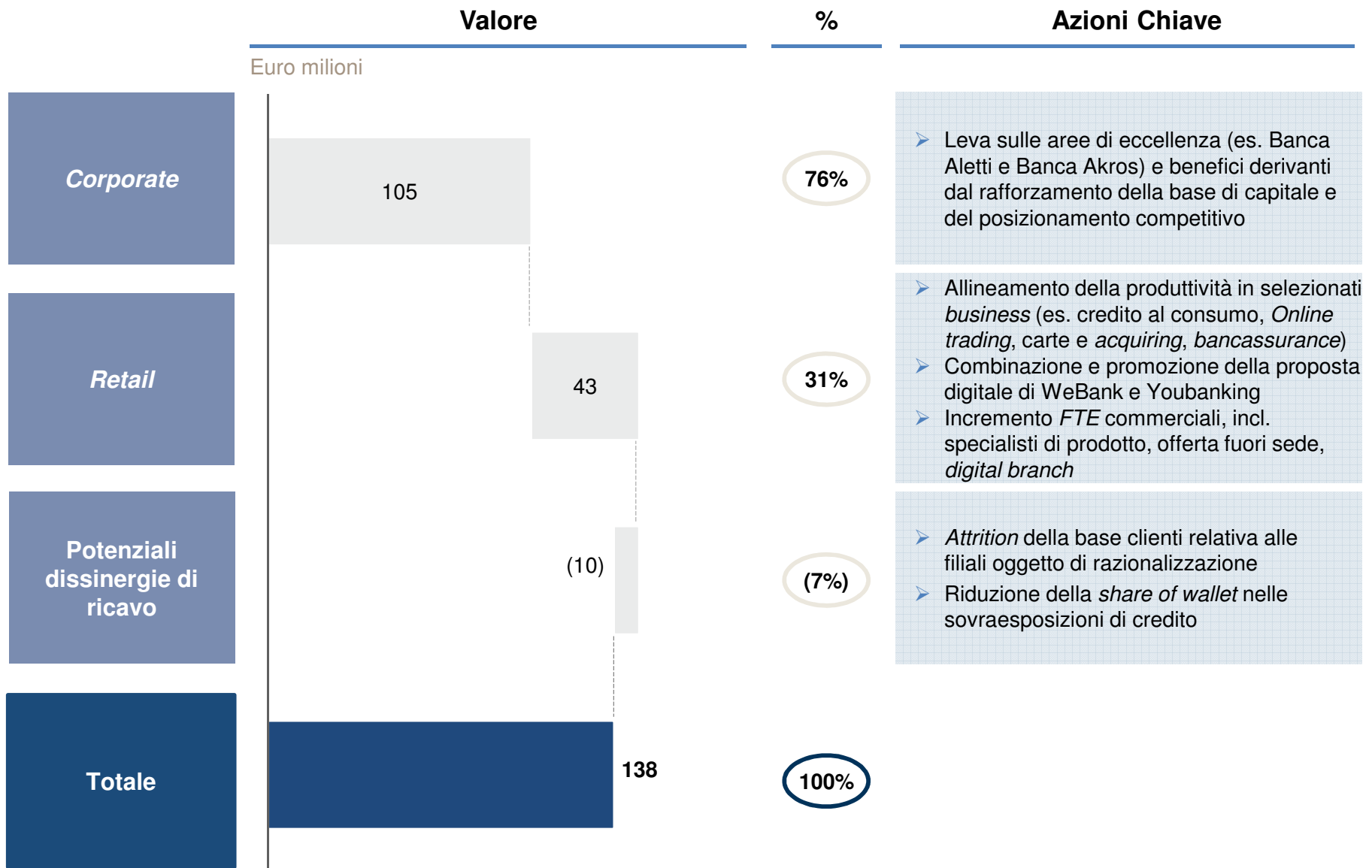
... ed una significativa creazione di valore

- **Sinergie a regime di circa €460m (ante imposte)**
- **Focus sull'efficienza**
- **Incremento della redditività (RoTE) e un'attraente politica di distribuzione dei dividendi**

Risparmi Significativi Attraverso un'Ottimizzazione della Base Costi



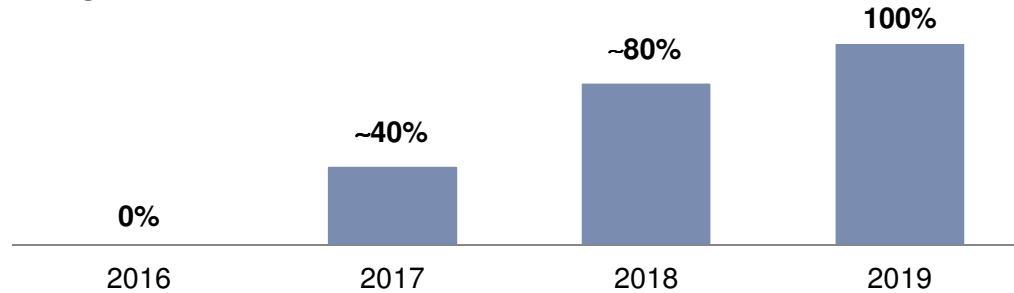
Incremento dei Ricavi Grazie al Nuovo Modello Operativo



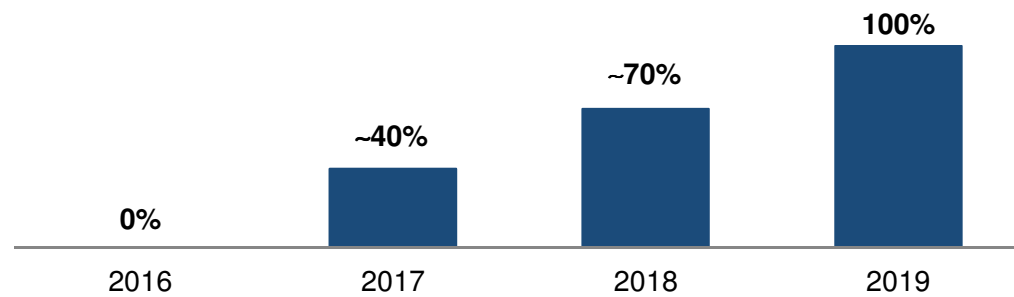
Sinergie a Regime entro il 2019 e Costi di Integrazione Interamente Spesati entro il 2018

Phasing

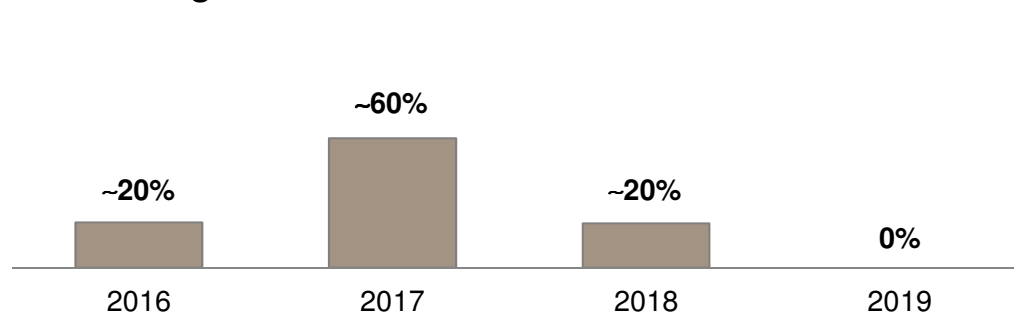
Sinergie di Costo



Sinergie di Ricavo



Costi di Integrazione



Totale a Regime (ante-imposte)

€320m

10,1%
costi operativi combinati
2015

€138m

2,7%
ricavi combinati
2015

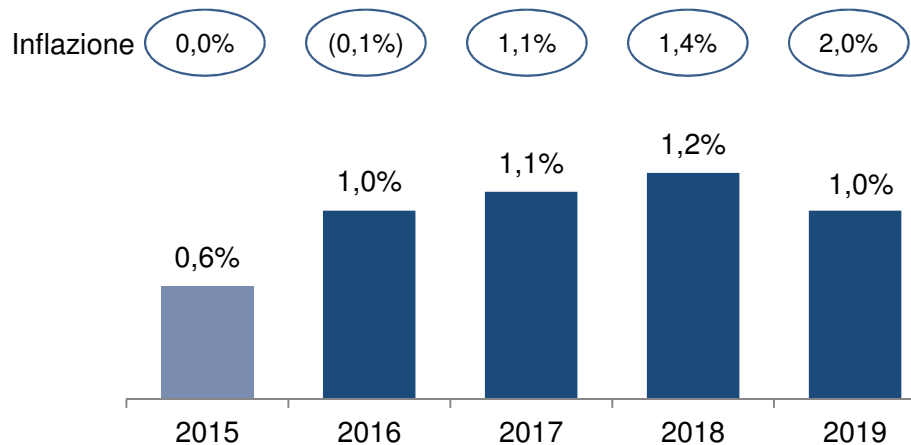
€483m

~150%
sinergie di costo

3. Proiezioni Finanziarie

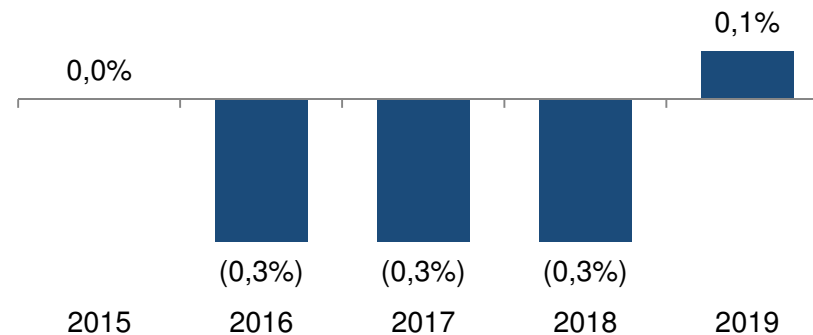
Scenario di Riferimento

PIL Italia ed inflazione (% Delta YoY)

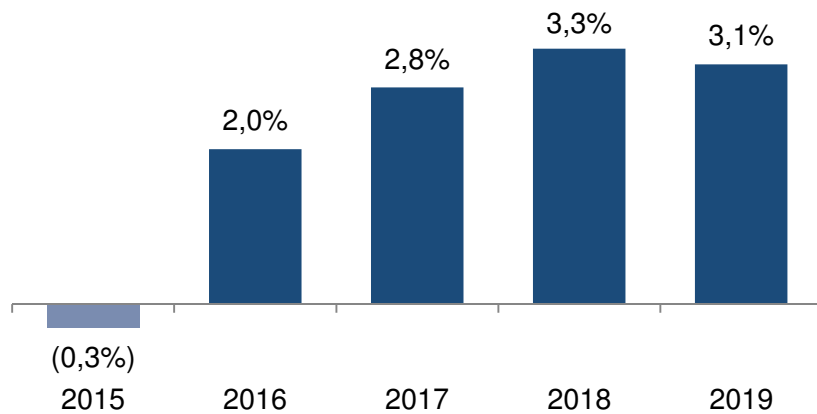


Euribor 3m (%)

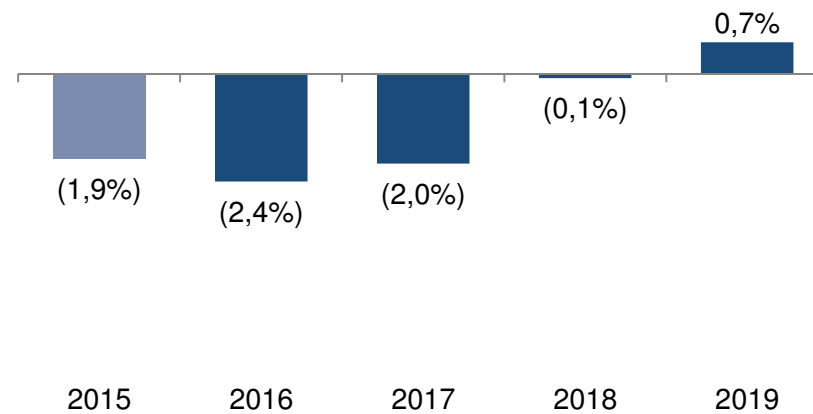
Media annuale



Crediti lordi a clientela (% Delta YoY)



Raccolta diretta (% Delta YoY)



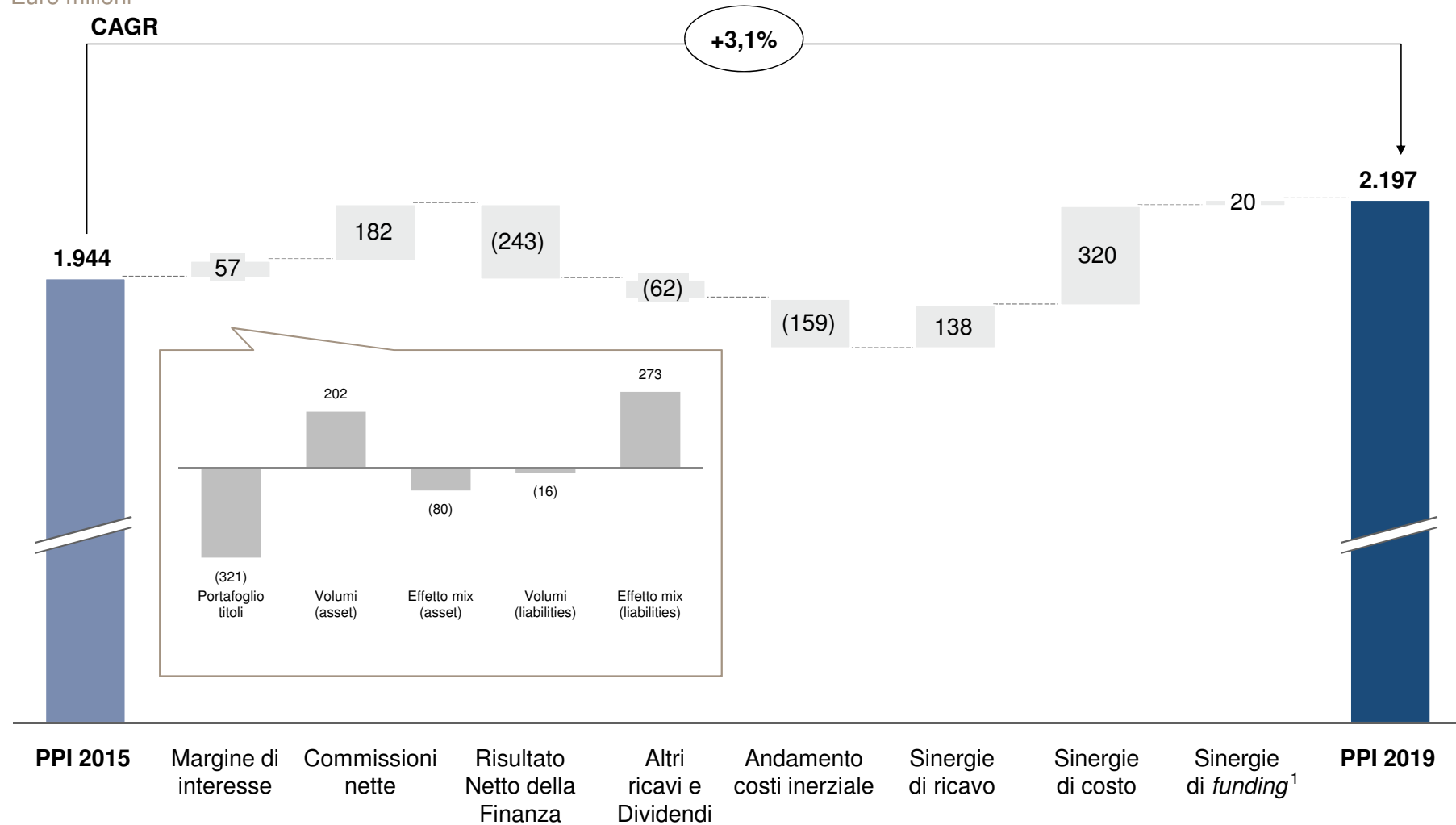
■ Storico ■ Proiezioni

Fonte: Prometeia (marzo 2016).

Pre-Provision Income (PPI) a €2,2mld nel 2019

Componenti del Δ PPI

Euro milioni



Note: 1. Sinergie di *funding* attribuibili alla riduzione dello *spread* grazie al potenziale miglioramento del *rating* del Nuovo Gruppo.

Evoluzione dei Principali Dati Economici e Patrimoniali

		2015	2019	CAGR / Delta 2015-2019
Principali dati economici	Proventi operativi normalizzati ¹	€5,1mld	€5,2mld	+0,4%
	Spese operative	(€3,2mld)	(€3,0mld)	(1,3%)
	<i>Pre Provision Income</i>	€1,9mld	€2,2mld	+3,1%
	Utile netto normalizzato ¹	€0,6mld	€1,1mld	+16,1%
Principali dati patrimoniali	Crediti <i>in bonis</i> lordi	€95mld	€109mld	+3,1%
	Crediti <i>in bonis</i> lordi al netto di attività <i>non-core</i> e in <i>run-off</i>	€84mld	€98mld	+4,1%
	Depositi ²	€67mld	€79mld	+4,1%
	Raccolta indiretta	€100mld	€116mld	+3,7%
Principali indicatori	<i>Cost/Income</i> ³	62,0%	57,8%	(4,2 p.p.)
	Costo del rischio ⁴	102pb	63pb	(39pb)
	RoTE ⁵	5,5%	9,0%	+3,5 p.p.
	CET1 <i>Ratio Fully Phased</i>	12,3% ⁶	12,9%	+0,6 p.p.
	<i>Dividend Payout</i>	n.s.	40%	n.s.
	<i>Texas Ratio</i> ⁷	162%	114%	(48 p.p.)

Note: 1. Dato 2015 al netto di elementi straordinari (i.e. contribuzione straordinaria al *Single Resolution Fund*, plusvalenze su partecipazioni e altri elementi straordinari di minor rilevanza). 2. Calcolati come Depositi a Vista e Depositi a Scadenza. 3. Include la contribuzione al *Single Resolution Fund* e al Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi. 4. Calcolato sui crediti netti di fine periodo. 5. Calcolato su Patrimonio Netto Tangibile al netto dei dividendi.. 6. Dato aggregato al 2015 che include il pieno riconoscimento del cd. *negative goodwill*. 7. Calcolato come Crediti deteriorati netti su Patrimonio Netto Tangibile.

4. Linee Guida e Tempistiche di Integrazione



Piano di Integrazione

