

Progetto Tiepolo: Piano Industriale

*Rilancio del Nord-Est:
ricostruire una banca semplice e attrattiva*

Giugno 2017

Disclaimer

Nella redazione del presente Piano Industriale, è stata prestata la massima diligenza da parte di Banca Popolare di Vicenza S.p.a. (la “Società”) per assicurare che i fatti riportati siano accurati e che le opinioni espresse siano eque e ragionevoli. Tuttavia, non viene resa alcuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, in riferimento a, e nessun affidamento dovrebbe essere fatto relativamente alla, correttezza, accuratezza, completezza o affidabilità delle informazioni ivi contenute.

Le informazioni e le opinioni contenute nel Piano Industriale sono presentate come elaborate alla data attuale e possono variare in qualsiasi momento senza onere di preavviso da parte della Società. Le informazioni contenute nel presente Piano Industriale includono dichiarazioni previsionali relative a eventi futuri e risultati futuri della Società e del Gruppo, fondate su attese, stime, previsioni e proiezioni attuali e valutazioni, ipotesi e previsioni sull’evoluzione futura della gestione della Società che il management ritiene ragionevoli e credibili alla data attuale e alla luce delle informazioni disponibili.

Stante quanto sopra, si avvisano i lettori di non fare eccessivo affidamento sulle informazioni previsionali come previsione di risultati effettivi. La capacità di ottenere risultati e obiettivi previsti dipende da numerosi fattori che a loro volta dipendono da circostanze al di fuori del controllo del management della Società. I risultati effettivi potrebbero differire sensibilmente da quelli previsti o impliciti nei dati previsionali.

La Società, ciascuna società del Gruppo e i rispettivi rappresentanti, amministratori, dirigenti, dipendenti o consulenti declinano ogni responsabilità (anche a titolo di colpa lieve, derivante in qualsiasi modo dal presente documento o dal contenuto del medesimo o in relazione a perdite derivanti dall’utilizzo dello stesso o dall’affidamento fatto sul medesimo).

La Società non si assume alcun impegno di aggiornare pubblicamente e/o di rivedere previsioni e stime, qualora fossero disponibili nuove informazioni, contenute nel presente documento, fatta salva l’osservanza delle leggi applicabili.

Nel formulare una propria opinione i lettori devono tenere in considerazione i fattori sopra citati.

Nessuna parte del presente documento può essere considerata la base di alcun contratto o accordo.

Le informazioni qui contenute non possono essere né riprodotte né pubblicate né integralmente né in parte, per nessuna finalità.

Contenuto ed obiettivi del documento

Questo documento riassume il piano di ristrutturazione e fusione per il rilancio di Banca Popolare di Vicenza e Veneto Banca che, oltre a rendere nuovamente solido lo stato patrimoniale, ha l'obiettivo di definire uno sviluppo sostenibile per la nuova banca.

La fusione rappresenta l'opportunità di creare un modello di banca che segni una chiara discontinuità rispetto alla situazione corrente:

- iniziando da un'importante pulizia per aumentare le coperture (2,7mld€ di rettifiche) e cessione sofferenze (13,7mld€)
- basata su un conto economico con C/I al 51% ed uno stato patrimoniale con 15% di NPE ratio al 2021
- focalizzata sul territorio, con un ridimensionamento del network esistente, -37% di filiali entro il 2021
- ristrutturando costi operativi e struttura costi, mirando ad un risparmio di circa il 40% sui costi op. entro il 2021

Obiettivo è un miglioramento della performance con un ROATE¹ dell'8% ed un CET1 solido al 13% al 2021

I principali pilastri del piano sono due:

- A** Costruire uno stato patrimoniale solido e sostenibile
- B** Raggiungere attrattivi livelli di redditività

Pilastri chiave della trasformazione (I/II)

A

**Costruire
uno Stato
patrimoniale
solido e
sostenibile**

Pulizia
profonda

Pulizia massiva per oltre 2,7mld€¹ del portafoglio crediti per innalzare i livelli di copertura crediti

- 67% copertura su Sofferenze² e 43% su UTP in 2017 andando a 40% nel 2021, data l'assunzione che gli UTP legati a finanziamenti correlati siano interamente liquidati o riclassificati in arco di piano

Pulizia significativa del portafoglio "in bonis"

- Riclassificazione a non performing di 1,9mld€ di bonis alto rischio entro il 2019 con rettifiche per 0,7mld€
- Aumenti della copertura sul portafoglio bonis da 0,7% a 1,0%

De-
leverage
attivi

Piano aggressivo di deconsolidamento delle sofferenze con riduzione significativa del NPE ratio

- Totale 13,7mld€ di Sofferenze cedute in arco piano, portando NPE ratio al 15%

Uscita dai business non core, con alti requisiti di capitale, vendendo banche e partecipazioni

- 0,7mld€ impatto positivo dalle cessioni³, includendo impatti su P&L, RWA e altri effetti

Riduzione di esposizione su clienti corporate alto rischio e clienti sovrapposti, con riduzione RWA

- Riduzione complessiva di RWA da ~41mld€ nel 2016 a ~30mld€ nel 2021

Funding &
liquidità

Generazione di liquidità attraverso la cessione delle sofferenze e l'aumento di capitale consentendo di costituire un buffer di liquidità sostanzioso

- 1,2mld€ nel 2017 da cartolarizzazione di sofferenze e 1,3mld€ aggiuntivi nel '18-'20 da altre cessioni
- Generazione di 3,9mld€ di liquidità da aumento di capitale e *burden sharing*

Normalizzazione e stabilizzazione del profilo di raccolta commerciale

- Grande focus su depositi da clientela con iniziative commerciali ad-hoc per recuperare i flussi perduti
- Graduale ribilanciamento del Loans / Commercial Funding ratio anche grazie a un deleverage selettivo

1. 0,9 nel 2°sem. 2016, 1,8 nel 2017 2. Al netto dei finanziamenti correlati al capitale 3. Escluso effetto BIM

Pilastri chiave della trasformazione (II/II)

B

Traguardare una redditività attrattiva

Focus su aree core

Focus della Banca su aree core e clienti ad alto valore, con un portafoglio prodotti potenziato

- Chiaro focus geografico con una ben definita strategia di funding ed erogazione per area

Modello distributivo

Ottimizzazione della presenza nazionale con un significativo re-sizing della rete

- Da 974 filiali nel 2016 a 617 nel 2021 grazie a cessione società e ridisegno della rete

Implementazione di un nuovo modello di servizio focalizzato su recupero volumi e redditività

- Una chiara e più flessibile struttura commerciale con più alta visibilità del management
- Gestori dedicati a recupero portafogli per rilanciare crescita dei volumi

Innovazione tecnologica

Sviluppo degli asset tecnologici in essere e dell'esperienza di entrambe le banche

- Ampia expertise in seno a VB su attività di multicanalità e infrastrutture

Riposizionamento costi

Creazione di una struttura organizzativa snella ed efficiente

- Riduzione di ~3.900 risorse su 11.233 nel 2016 generando un ~40% riduzione del costo del lavoro

Riduzione strutturale dei costi operativi con ottimizzazione di infrastrutture, progetti, etc.

- -235mln€ di ASA da 2016 a 2021, pari al ~50% di baseline

Eccellenza creditizia

Creazione di un'unità "Banca della Ristrutturazione" per massimizzare recuperi su crediti a rischio

- Focus su gestione degli UTP e sofferenze¹ con cure rate aumentato al 9% e danger ridotto al 16%

Sviluppo di nuove politiche e processi per la gestione del credito e riduzione del costo del rischio

- Rafforzamento della struttura organizzativa dedicata all'approvazione e monitoraggio del credito

Capitale umano

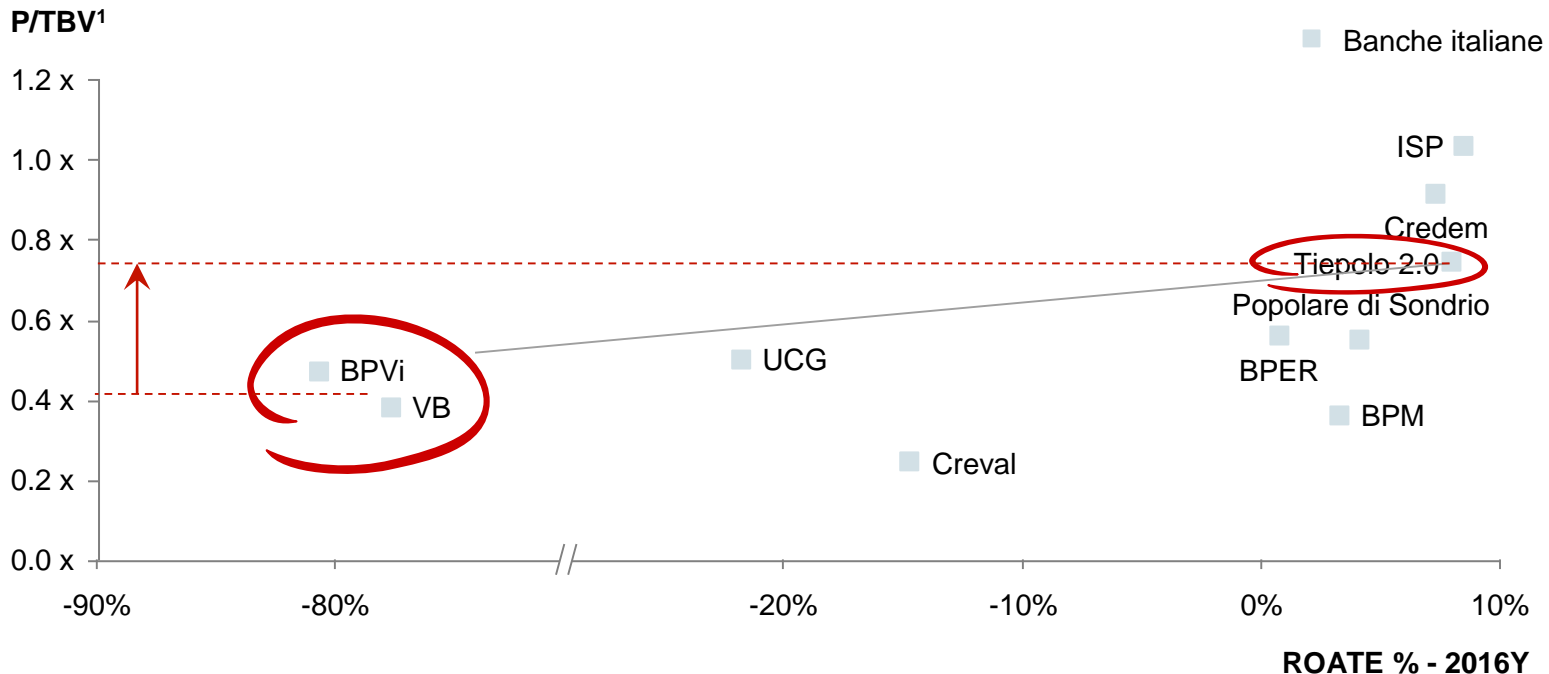
Assunzione di giovani talenti per sviluppare nuove competenze professionali

- 500 giovani talenti da assumere per introdurre nuove conoscenze e competenze nella Banca

1. ~9,6mln€ crediti lordi nel 2017

Alla fine del piano, la *combined entity* con un ROATE dell'8% sarà riprezzata significativamente dal mercato

Proiezione di P/TBV vs. ROATE

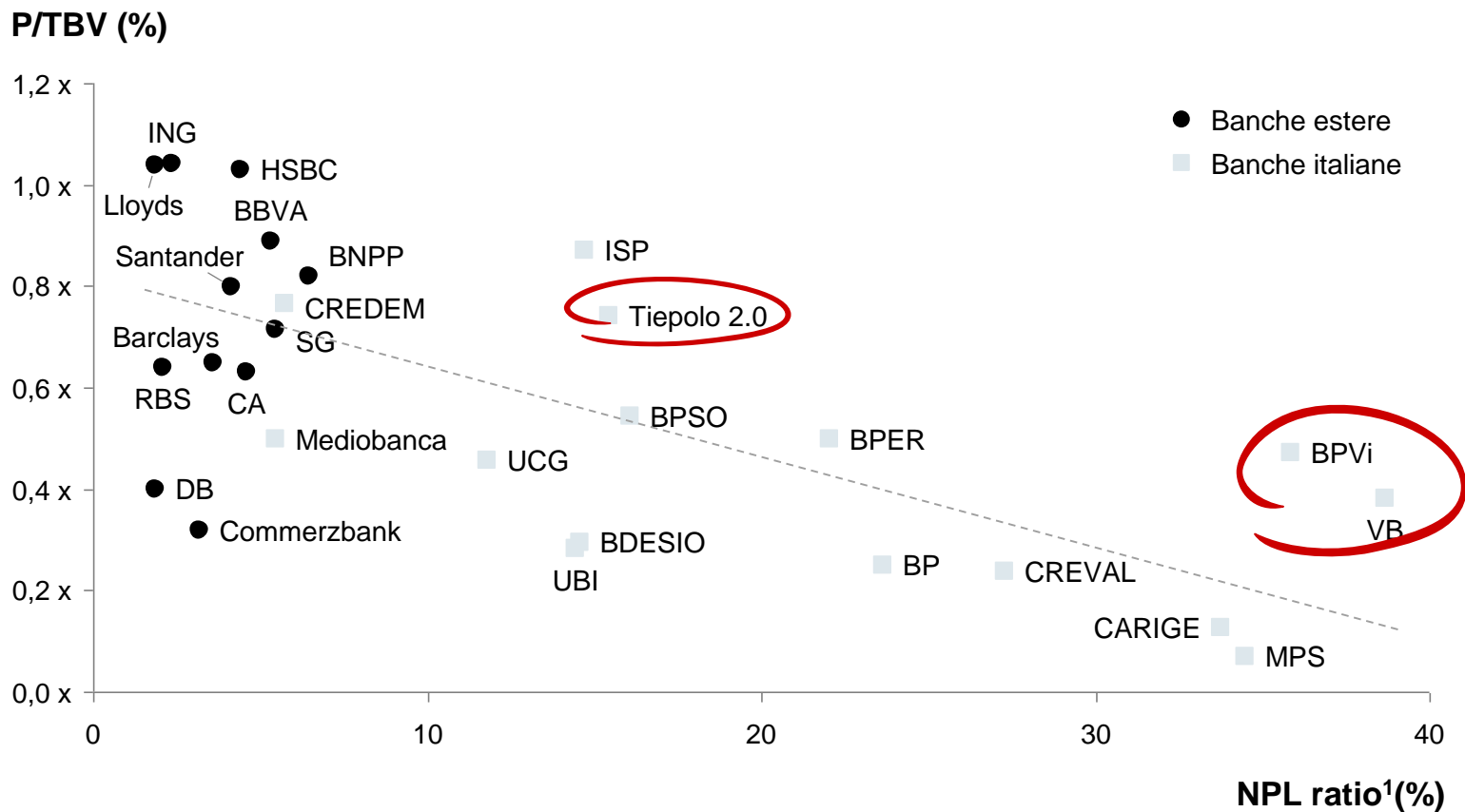


Inoltre, la *combined entity* distribuirà ~600mln€ di dividendi tra il 2020 ed il 2021

1. Tangible Book value, dati al 31 dicembre 2016
Note: prezzo basato sull'acquisto di azioni di Atlante. Fonti: SNL, analisi BCG

Il riprezzamento della *combined entity* sarà supportato anche dalla riduzione dell'NPL ratio

Proiezione di P/TBV vs NPL ratio



1. NPL ratio calcolato come crediti deteriorati lordi/crediti lordi
Nota: dati del 2016, prezzo basato sull'acquisto di azioni di Atlante
Fonti: SNL, analisi BCG

Sintesi del piano industriale

Piano del capitale e di funding

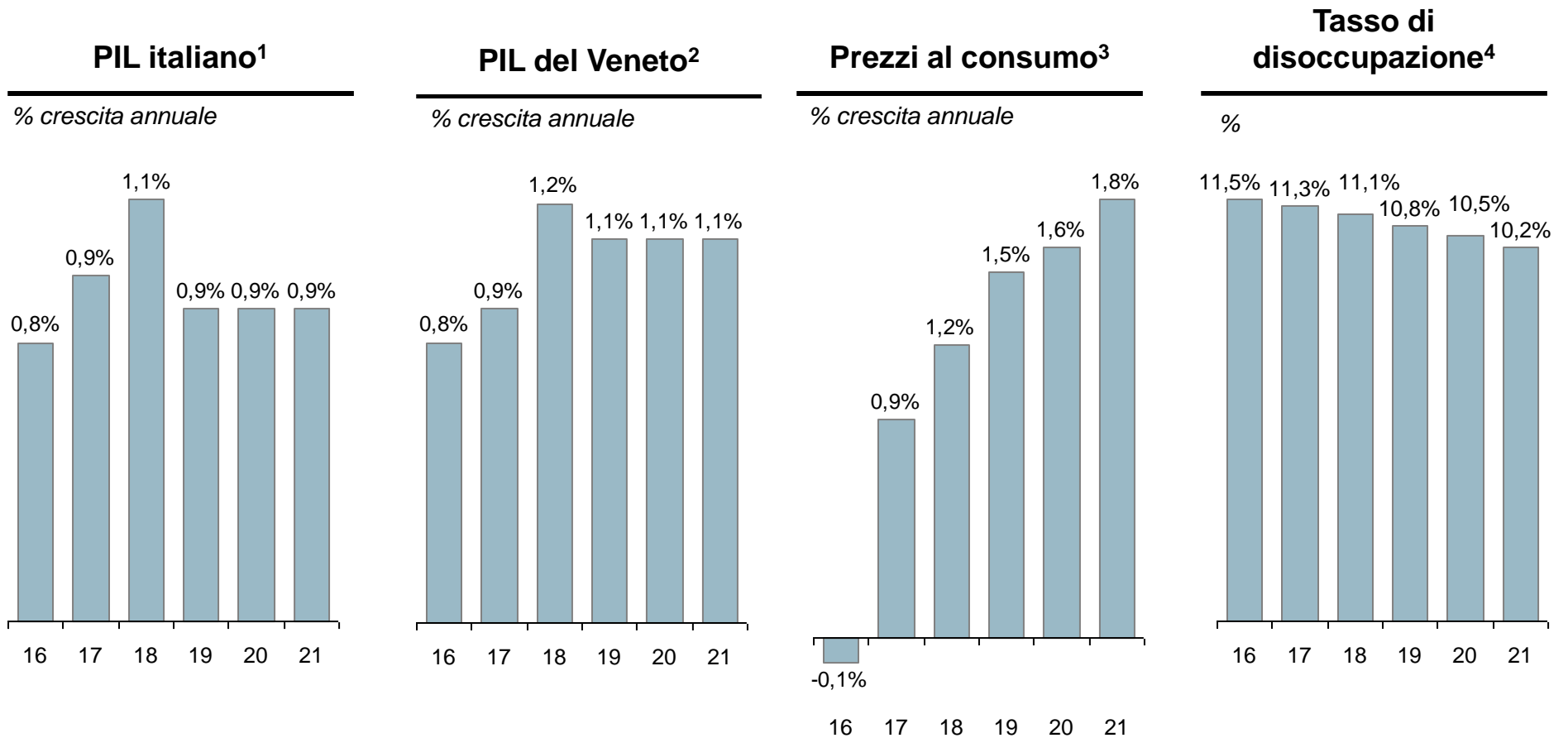
Pilastri della Trasformazione

Dettaglio del piano quinquennale

- Stato patrimoniale
- Conto economico

Principali assunzioni macroeconomiche

Italia

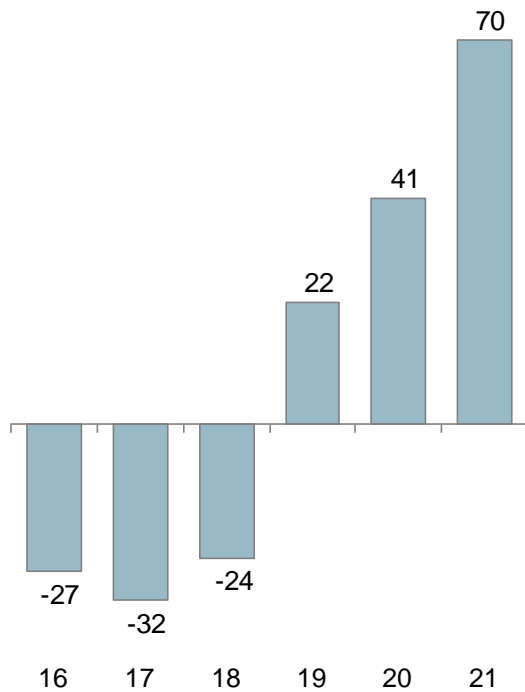


1. Fonti: Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook Database, 10/2016; 2. Fonti: Proiezioni di Prometeia, "Scenari per le economie locali italiane (10/2016), il PIL del Veneto per il 2020 and 2021 è calcolato in base al PIL italiano; 3. Indice armonizzato di prezzi al consumo, fonte: Staff Macroeconomic projection della BCE, i prezzi al consumo per il 2020 e 2021 sono calcolati in base ai trend di crescita; 4. Il tasso di disoccupazione per il 2020 e il 2021 è calcolato secondo la Staff Macroeconomic Projection della BCE

Principali assunzioni sul mercato finanziario

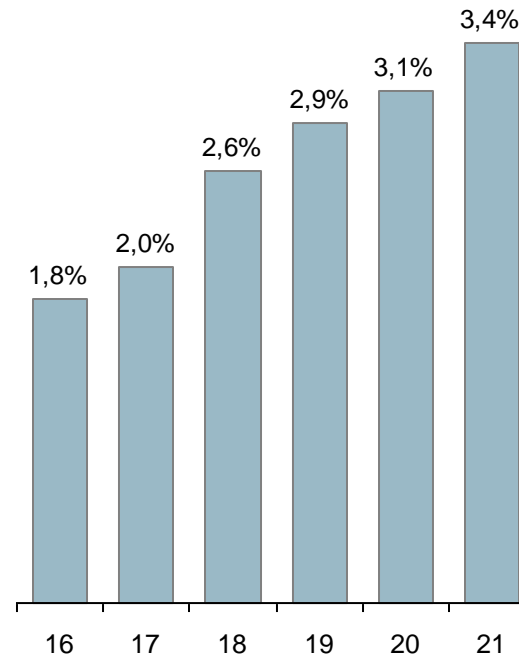
Euribor 3 mesi¹

Valore medio annuale (bps)



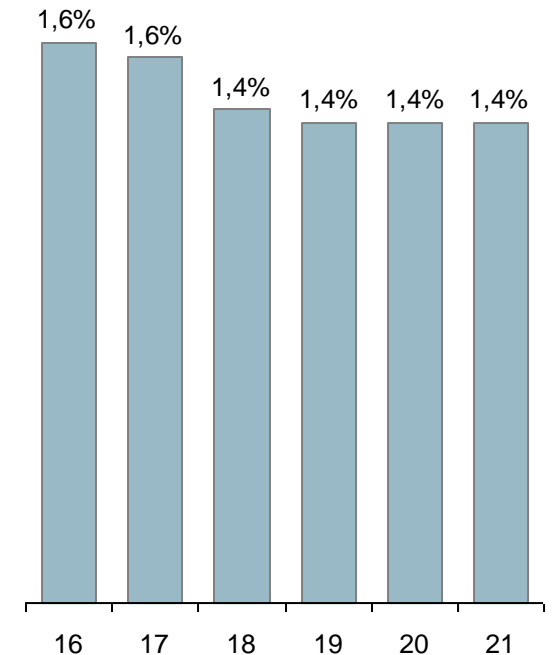
Rendimento dei BTP²

Valore a fine anno (%)



Spread BTP-BUND³

Valore a fine anno (%)



1. L'Euribor 3 mesi per il 2020 ed il 2021 è calcolato secondo la struttura di crescita dei tassi di interesse di dicembre 2016. Fonti: Prometeia, "Rapporto di previsione – Dic. 2016"; 2. Il rendimento dei BTP per il 2020 ed il 2021 è calcolato in base allo shift parallelo dell'Euribor 3 mesi, fonte: Bloomberg 3. Lo spread BTP-BUND per il 2020 ed il 2021 è calcolato in base allo shift parallelo dell'Euribor 3 mesi, fonte: Bloomberg

Razionali delle assunzioni macroeconomiche e sul mercato finanziario

Assunzione	2017-'19	2020-'21
PIL italiano	<ul style="list-style-type: none"> • Come da proiezioni Banca d'Italia (gen. 17) • Crescita PIL sostenuta da aumento dei consumi e recupero progressivo dell'export 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescita PIL stabile al livello medio per il 2016-2019
Euribor 3 mesi	<ul style="list-style-type: none"> • Come da proiezioni Prometeia (dic. 16) • L'Euribor riflette la politica monetaria della BCE e si prospetta un aumento dei tassi di interesse dal 2018 	<ul style="list-style-type: none"> • Basato sulle proiezioni al 2019 e sulla struttura dei tassi di interesse di dicembre 2016
Rendimento dei BTP decennali	<ul style="list-style-type: none"> • Basato sulla struttura dei tassi di interesse di dicembre 2016 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimento sui BTP in aumento in linea con l'Euribor 3 mesi (shift parallelo)
Spread BTP-BUND	<ul style="list-style-type: none"> • Moderata compressione dello spread dovuta ad un aumento della rendita sui BTP, mentre aumentano inflazione ed investimenti nell'eurozona 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo spread rimane costante poiché BTP e Bund hanno shift paralleli rispetto all'Euribor 3 mesi

Le assunzioni usate in Tiepolo sono basate su consenso di mercato e previsioni di esperti (ad es. Banca d'Italia)

Principali assunzioni sulla crescita del sistema bancario italiano



Fonte: Prometeia, "Previsioni bilanci bancari – ott. 2016"
 Nota: i valori per il 2020 ed il 2021 sono basati sui trend di crescita di lungo termine

Value Proposition e principali indicatori finanziari del piano di fusione della *combined entity*

Value proposition

La fusione rappresenta l'opportunità di creare un modello unico di banca nel panorama italiano...

- ... partendo da una radicale strutturazione e pulizia al tempo zero, riposizionando il profilo di rischio-rendimento e garantendo sostenibilità
- ... basato su una struttura di Conto Economico e Stato Patrimoniale leggera ...
- ... con un posizionamento focalizzato sui territori storici della banca e tra i più attrattivi in Italia...
- ...con una profonda attenzione ai costi e un approccio prudente nella crescita di volumi e ricavi...

...limitando l'esposizione a fattori esterni / di mercato

Evidenze principali in arco piano

	2016	2019E	2021E
Dipendenti (#HC)	11.233	7.836	7.369
Filiali (#)	974	652	617
Cost / Income (%)	94%	58%	51%
Risultato netto (mln€)	(3.404)	12	377
ROTE (%)	n.s.	0,2%	8,0%
Adj. ROTE¹ (%)	n.s.	n.s.	10,4%
RWA (mld€)	40,7	29,4	30,1
CET1ratio (%)	8,2%	13,3%	13,5%
NPE ratio lordo (%)	37%	20%	15%

1. ROTE *adjusted* considerando il ripagamento del capitale con un obiettivo di CET1 ratio del 12%

Principali target di conto economico

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Proventi operativi (mln€)	1.434	1.277	1.259	1.481	1.569	1.647	2,8%
Costi operativi (mln€)	(1.348)	(1.217)	(968)	(862)	(839)	(832)	-9,2%
Margine operativo (mln€)	82	57	291	619	730	815	
Rettifiche su crediti¹ (mln€)	(2.363)	(3.134)	(777)	(458)	(319)	(194)	
Costi di ristrutturazione (mln€)	-	(98)	(33)	(66)	(11)	(5)	
Voci straord. e altro (mln€)	(1.124)	252	(106)	(84)	(174)	(238)	
Utile netto (mln€)	(3.404)	(2.922)	(624)	12	226	377	
Dividendi pagati	-	-	-	-	226	377	
Cost / Income ratio adj. (%)	94,0%	95,3%	76,9%	58,2%	53,5%	50,5%	
Costo del rischio (bps)	466	613	96	95	55	54	
ROTE (%)	n.s.	n.s.	n.s.	0,3%	4,8%	8,0%	
ROTE adjusted² (%)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	6,4%	10,4%	

1. Include l'impatto relativo alla vendita di crediti 2. ROTE modificato considerando un CET1 ratio del 12%

Commento sulle voci di conto economico

Area	Commenti
Ricavi	<ul style="list-style-type: none"> • CAGR del 2,8% sui ricavi in arco piano. A perimetro costante (al netto delle cessioni) CAGR pari al 6,0% • Forte impegno commerciale per recuperare i volume persi, colmando il gap sul funding commerciale • Ottimizzazione del costo del funding grazie all'ottimizzazione delle fonti e del mix del funding • Miglioramento delle commissioni tramite cross-fertilization e condivisione delle best practice tra le due banche su prodotti, partnership, aumento della capacità commerciale ed approccio multichannel • Visione conservativa sui titoli con una riduzione degli interessi attivi di 55mln€ rispetto al 2016²
Costi operativi	<ul style="list-style-type: none"> • Forte riduzione dei costi operativi, ~ 40% in arco piano, divisa tra costi HR e ASA • Riduzione di ~3.900 HC: ~1.500 dalle cessioni societarie e ~2.400 da efficientamento degli organici • Ulteriore riduzione del network : chiusura di ~270 filiali in arco piano a perimetro costante (-31% dal '17) • Riduzione del costo del lavoro: riduzione del costo del management (-50%), CIA¹ ed altre ottimizzazioni • ASA: sinergie dall'integrazione IT, ottimizzazione e gestione degli spazi, chiusura filiali e centralizzazione del procurement fortificata dall'effetto scala post-fusione
Costo del rischio	<ul style="list-style-type: none"> • Pulizia profonda del portafoglio crediti (deteriorati e bonis high risk) e cessione delle sofferenze nel 2017 • Gestione proattiva delle posizioni bonis per diminuire la default rate in arco piano • Gestione aggressiva dei crediti deteriorati tramite unità dedicate per massimizzare recovery e cure rate
Voci Straordinarie e costi di ristrutturazione	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto una tantum nel 2016 inclusa la perdita su titoli AFS (Cattolica) ed i costi legali • Fondi prepensionamento: 3 fondi in arco piano (2017-18-20) finanziati con ~85mln€ nel '17 e ~42mln€ nel '19 • Altri costi di ristrutturazione: integrazione IT di SEC, progetto di rebranding, training dei dipendenti

1. Contratto Integrativo aziendale, 2. Minore durata ed aumento dei titoli a tasso variabile

Principali target di stato patrimoniale

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totale Attivo (mld€)	62,4	57,4	53,1	53,4	52,5	53,4
Crediti netti verso clientela (mld€)	41,9	36,7	33,4	34,3	35,3	36,5
Funding commerciale (mld€)	26,7	25,3	24,4	26,8	29,5	32,1
Raccolta gestita¹(mld€)	33,4	31,2	25,1	26,6	28,2	30,1
Loan to deposit ratio (%)	157%	145%	137%	128%	120%	114%
RWA (mld€)	40,7	34,8	30,7	29,4	29,5	30,1
CET 1 ratio (%)	8,2%	13,6%	12,7%	13,3%	13,5%	13,5%
Total Capital ratio (%)	9,8%	13,6%	12,7%	13,3%	13,5%	13,5%
Liquidity buffer (% dell'attivo)	3,4%	9,8%	10,7%	10,6%	11,1%	11,7%
NPE ratio lordo (netto) (%)	37,2% (24,5%)	28,4% (17,1%)	22,2% (13,8%)	19,5% (12,1%)	16,0% (9,9%)	15,5% (9,1%)
Tangible Book Value (mld€)	3,9	5,4	4,7	4,7	4,7	4,7
Cessione sofferenze (mld€, GBV)	-	7,6	3,7	1,2	1,2	-

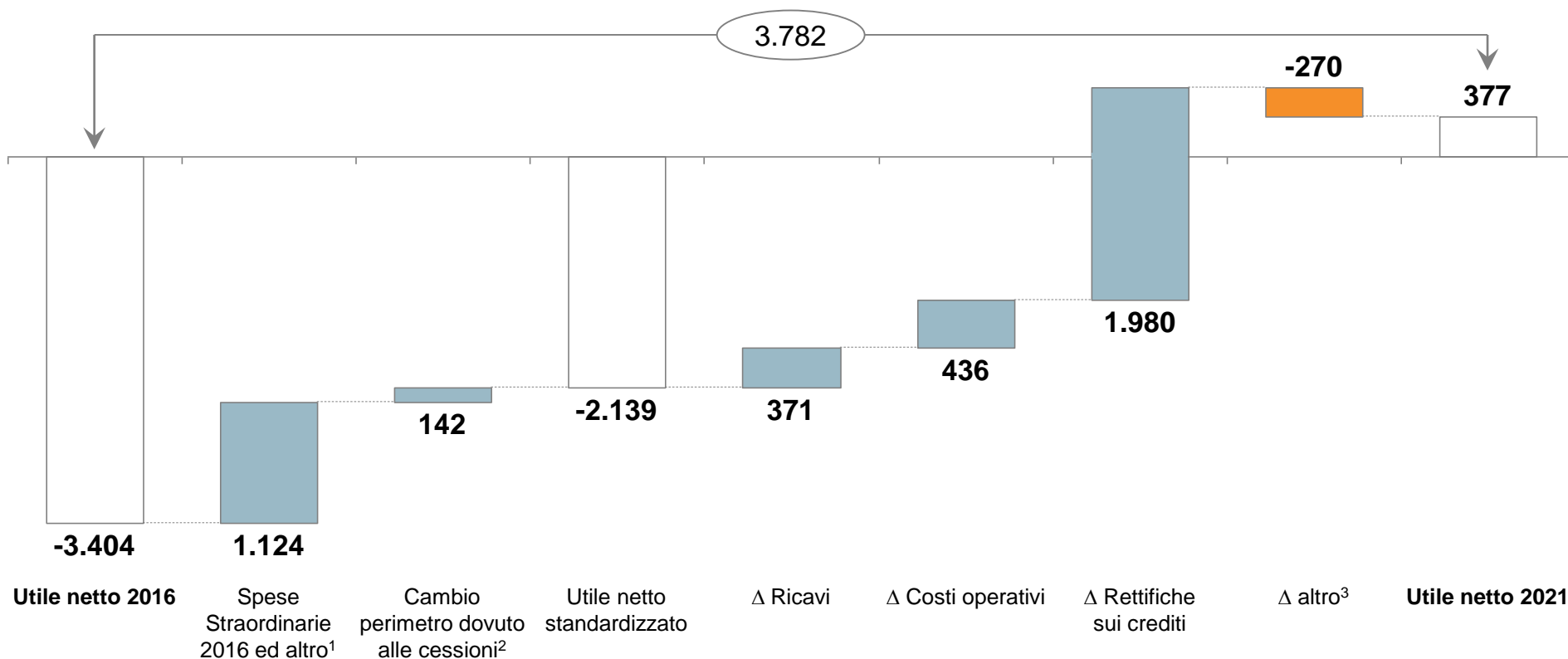
1. La cessione di BIM porta ad una perdita di circa 8,8mld€ di raccolta gestita/amministrata

Commento sulle voci di stato patrimoniale

Area	Commenti
Volumi commerciali	<ul style="list-style-type: none">• Forte spinta sulla raccolta diretta per recuperare volumi e quota di mercato persi negli ultimi anni nel 1°tr.17• Focus su raccolta gestita e amministrata per aumentare le commissioni grazie al gap rispetto al mercato• Attenzione dedicata ai crediti per focus sul segmento privati e bilanciare il portafoglio corporate controllando qualità creditizia
RWA & NPE	<ul style="list-style-type: none">• Riduzione degli RWA derivante dalla pulizia del portafoglio crediti, cessione di sofferenze e deleverage di posizioni on/off-balance• Riduzione dell'NPE ratio grazie a pulizia, cessioni di sofferenze e gestione proattiva del credito• Riduzione ulteriore degli RWA di ~1,5mld€¹ dalle cessioni societarie incluse nell'evoluzione del capitale
Capitale	<ul style="list-style-type: none">• Capitale robusto sopra le soglie regolamentari sia di CET1 e Total Capital Ratio• Importante aumento di capitale nel 2017 (4,7mld€)• Gestione proattiva degli RWA guidata da shift verso client privati e controparti corporate con rating migliori
Liquidità	<ul style="list-style-type: none">• Solido profilo di liquidità recuperato nel 2017 grazie all'impatto di misure straordinarie• Elevato ammontare di asset liquidi disponibili mantenuta in arco-piano

Leve principali dell'evoluzione dell'utile netto al 2021

Evoluzione dell'utile netto, 2016-2021, €/mln, stime preliminari di alto livello



1. -1.124mln€ di component Straordinarie ed altro, inclusa la perdita delle AFS (-390mln€, di cui -84mln€ di "put Cattolica" e -270mln€ di svalutazione sulle partecipazioni), rischio legale e oneri (-670mln€), estinzione dei DTA ed altri ricavi/costi straordinari (-64mln€) 2. Considera l'impatto sull'utile netto al netto di voci Straordinarie ed altro 3. Include i dividendi persi a causa delle partecipazioni 3. Include altri fondi, fondo per rischi e oneri, utili/perdite da partecipazioni, utili da cessioni/rivalutazioni degli investimenti, contributi alla BRRD, tasse, partecipazioni di minoranza e spese straordinarie

La nuova banca sarà costruita su tre pilastri con obiettivi di gestione radicalmente diversi



Banca dello Sviluppo sostenibile



Banca della Ristrutturazione



Veicolo sofferenze

Criteri di selezione

- **Bonis**
 - Inclusi ad alto rischio
- **Esposizioni scadute**

- **UTP**
- **Sofferenze**
 - Nuovi flussi e stock non ceduto

- **Sofferenze**
 - Esposizioni cedute nel 2017/ inizio 2018

Numeri chiave a fine 2017

- ~31mld€ di esposizioni lorde
 - 61% del totale

- ~11mld€ di esposizioni lorde
 - 21% del totale

- ~9mld€ di esposizioni lorde
 - 18% del totale

Obiettivi

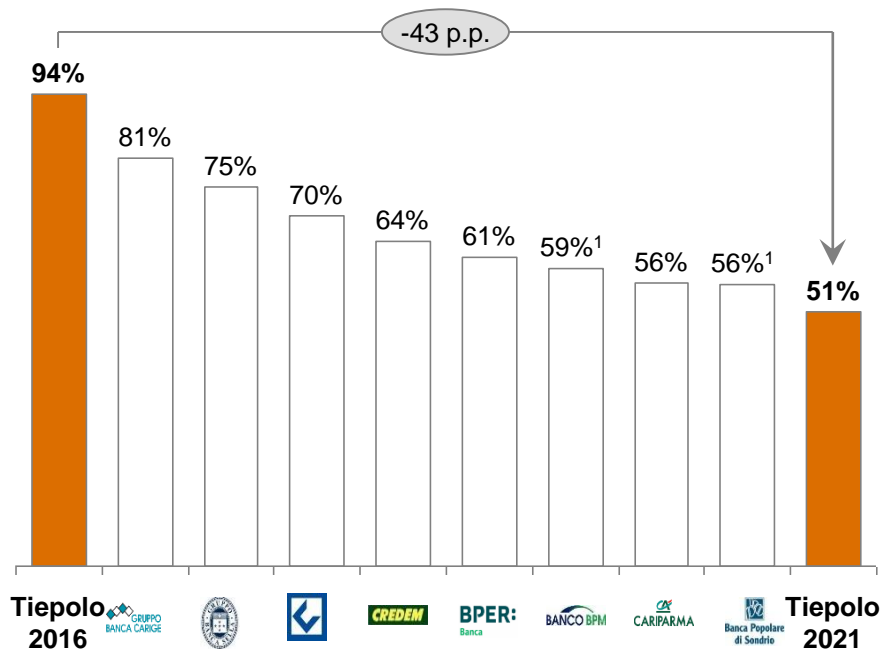
- Perseguire una **crescita commerciale sostenibile**
 - ottimizzare il trade-off rischio/ricavi
- **Gestione proattiva** dei bonis ad alto rischio

- Massimizzare il recupero dei crediti deteriorati
 - usando **leve industriali specializzate**

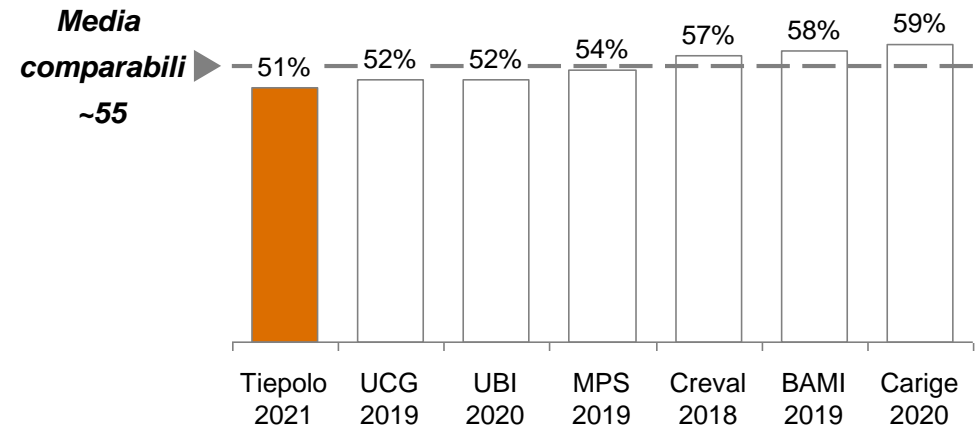
- Ridurre lo stock delle sofferenze tramite **cessioni**
 - minimizzando le perdite dal portafoglio

Benchmark vs. comparabili del cost-to-income ratio

Cost to income ratio, 2016 (%)



Proiezione C/I a fine piano (%)

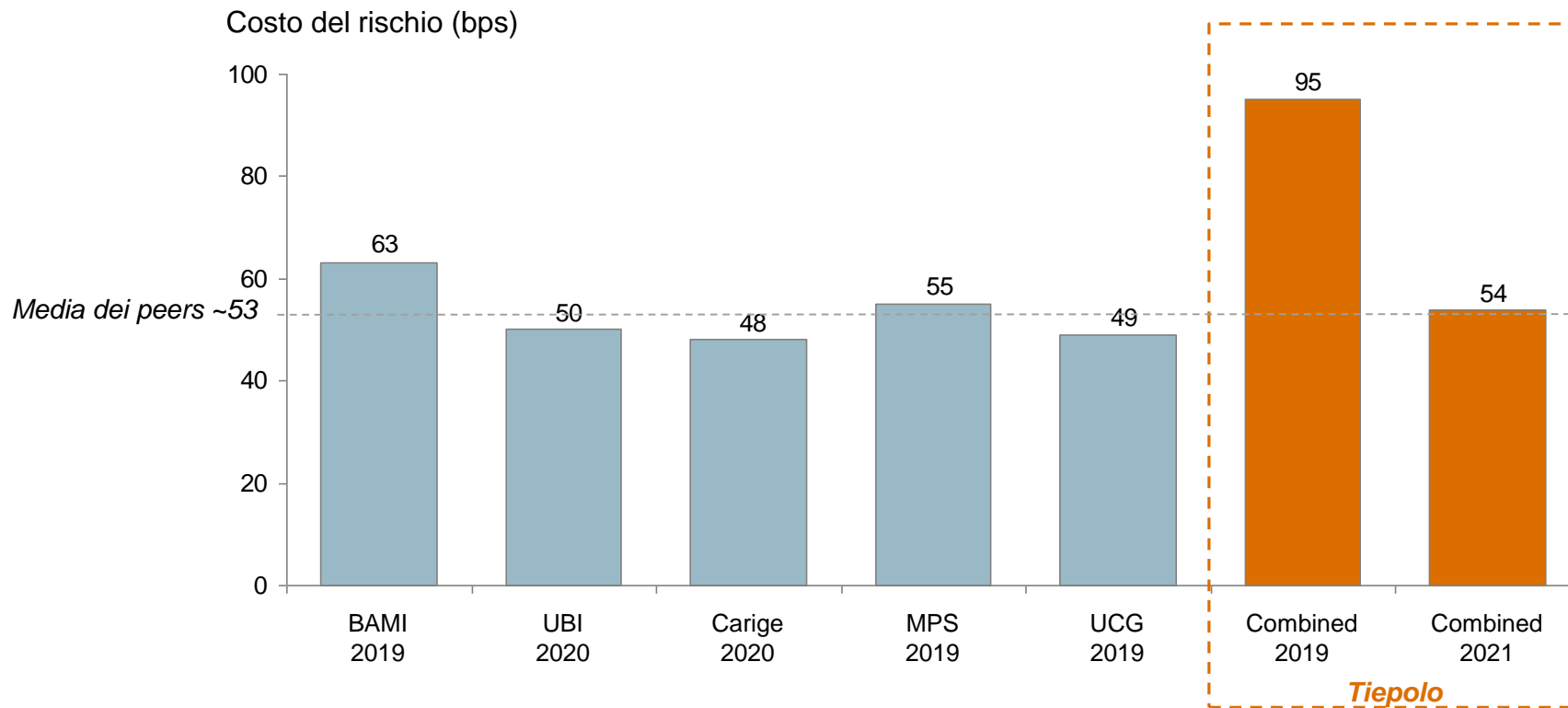


1. Dati disponibili solo per la prima metà del 2016
 Fonti: bilanci delle banche/risultati preliminari, presentazioni agli investitori

Confronto del Costo del Rischio al termine dei piani industriali di banche comparabili

Costo del Rischio target per banche simili

(rettifiche nette sui crediti/crediti netti verso la clientela)



Sintesi del piano industriale

Piano del capitale e di funding

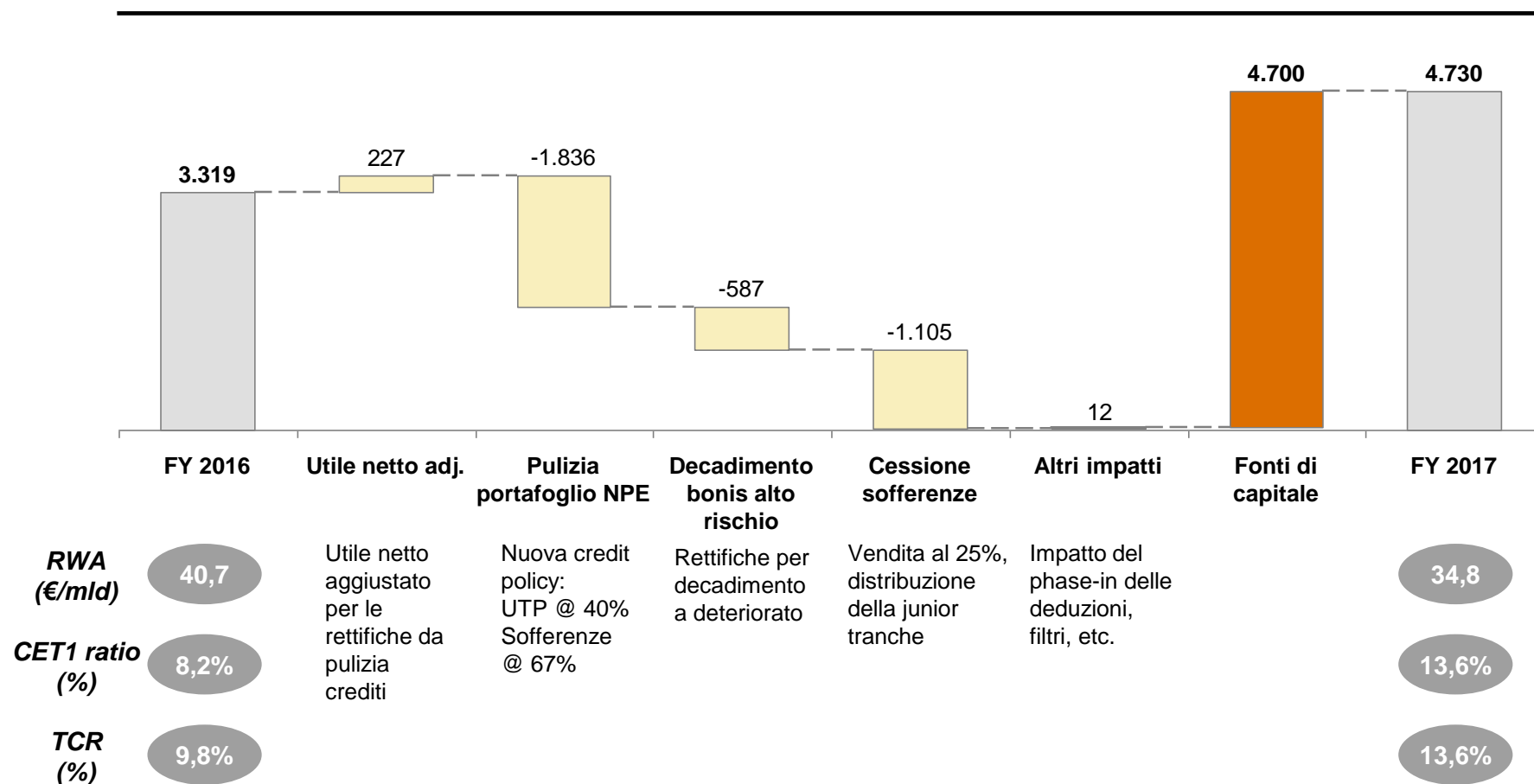
Pilastri della Trasformazione

Dettaglio del piano quinquennale

- Stato patrimoniale
- Conto economico

Piano del capitale: necessario un incremento di 4,7mld€

Evoluzione CET1 dal 2016 al 2017 (€/mln)



Piano di funding: 3 azioni chiave per ripristinare un profilo di liquidità e funding sostenibile

Focus delle
prossime tavole

Ribilanciamento del mix di raccolta commerciale

Focus su iniziative commerciali mirate e delevverage selettivo per ridurre gli squilibri attuali

- Loan to deposit ratio ridotto da 157% a 114% in orizzonte di piano

Emissioni di obbligazioni garantite

Emissione fino a 10,0mld€ di obbligazioni garantite

- Da usare principalmente come finanziamento ponte e da ripagare grazie al recupero della raccolta commerciale

AuCap e cartolarizzazione sofferenze

AuCap e cartolarizzazione delle sofferenze per 5,1mld€ di liquidità nel 2017

- Per mantenere un LCR sopra il 110% in orizzonte piano





Stabilità finanziaria e condizioni commerciali sono i fattori chiave per gli italiani quando scelgono una banca

Fonte: Nielsen

Quali sono i fattori chiave nella scelta della banca?

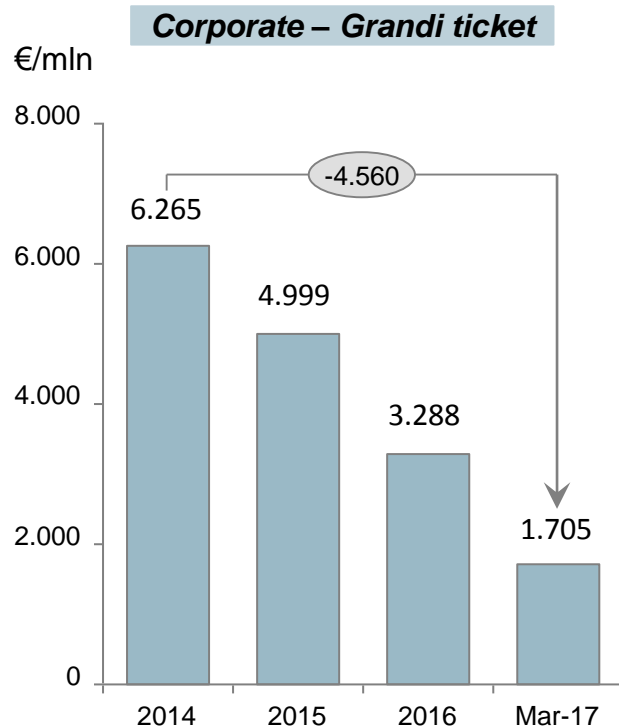


Iniziative chiave differenziali per segmento finalizzate a recuperare e mantenere i volumi di funding

Segmento	Iniziative chiave	Descrizione
Corporate	 Grandi ticket	<ul style="list-style-type: none">• Quick wins per il recupero di raccolta mirando tatticamente i grandi tickets, tipicamente sensibili al prezzo• Strategia a medio-lungo termine per aprire/ri-aprire canali di raccolta
	 Flussi commerciali	
Privati	 Depositi vincolati	<ul style="list-style-type: none">• Aumentare la raccolta attraverso leadership di prezzo• Strategia di prezzo che richiede tuttavia tempo e iniziative mirate per ricostruire il brand e il rapporto con la clientela
	 Depositi a vista	

Mirare ai grandi ticket può essere un quick win per recuperare velocemente la raccolta persa

Evoluzione raccolta



Iniziative

Mirare clienti con grandi ticket sfruttando le informazioni esistenti

Attrarre nuova raccolta da clienti sensibili al prezzo grazie a offerte attrattive

Impatto

Su circa 200 grandi ticket nel 2014

N° clienti target

175

Valore medio

20mln€

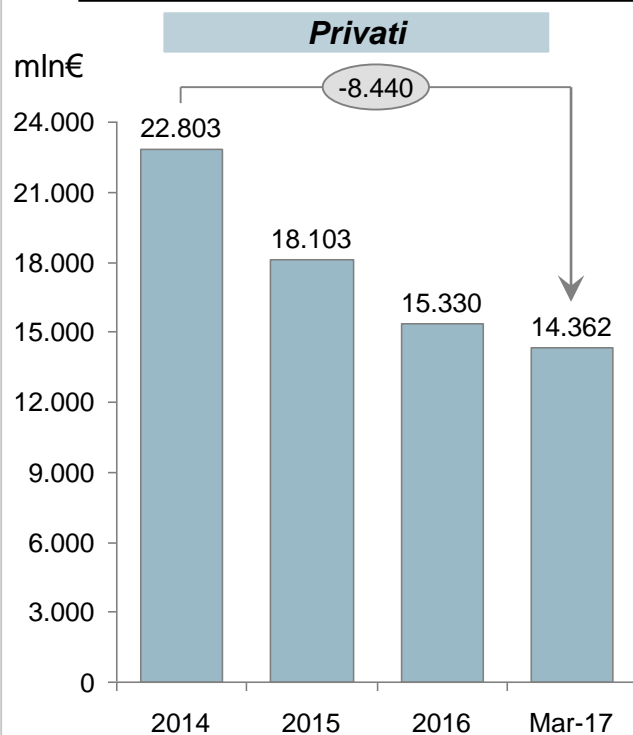
Impatto totale

3.500mln€

Iniziative sui grandi ticket focalizzate sui clienti che la banca già conosce bene

Assicurarsi raccolta da privati attraverso leadership di prezzo

Evoluzione raccolta



Iniziative

**Attrarre raccolta
offrendo uno dei migliori
tassi sul mercato**

Impatto

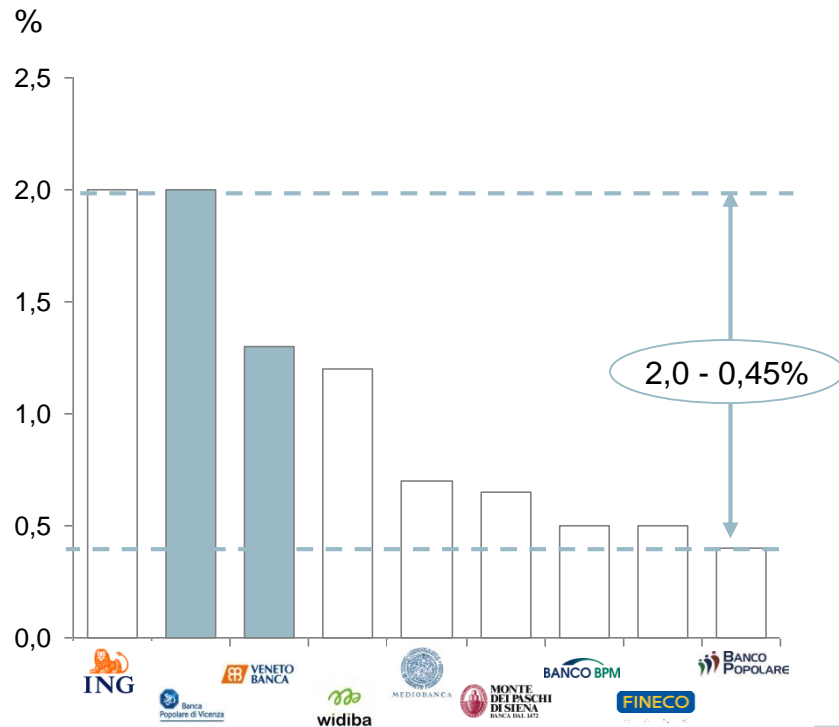
**N°
clienti
target** 268.700

**Valore
medio** 15.000 €

**Impatto
totale** 4.030mln€

Il piano prevede un premio di ~60mln€ all'anno sui depositi vincolati finalizzati al recupero dei volumi di raccolta

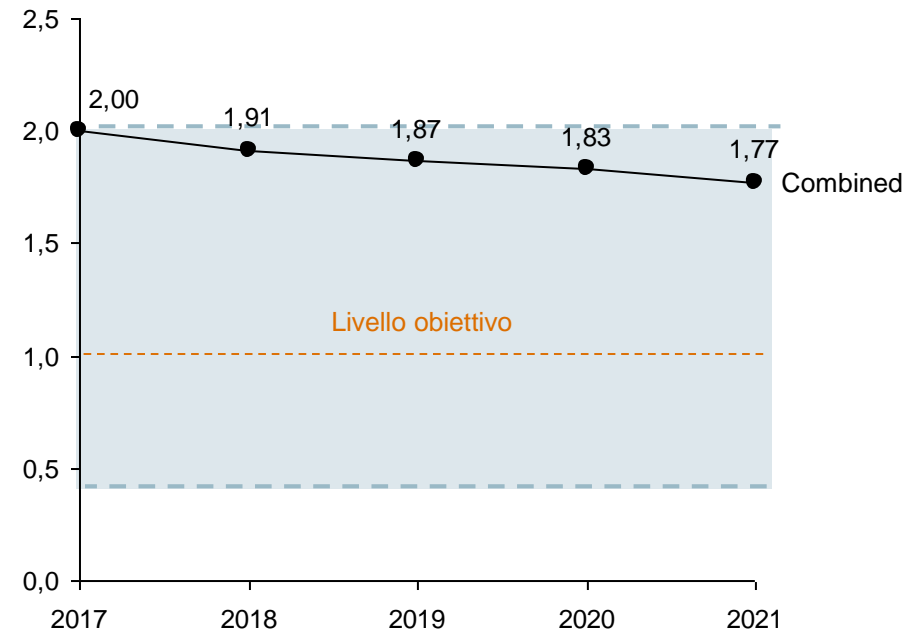
Tasso su depositi vincolati per BPVi e VB vs. concorrenti¹



Volumi medi(mln€)	5,8	5,1	5,9	6,5	7,1
Costi addizionali vs. target (mln€)	59	46	51	55	55

Tasso medio su depositi vincolati per la combined entity

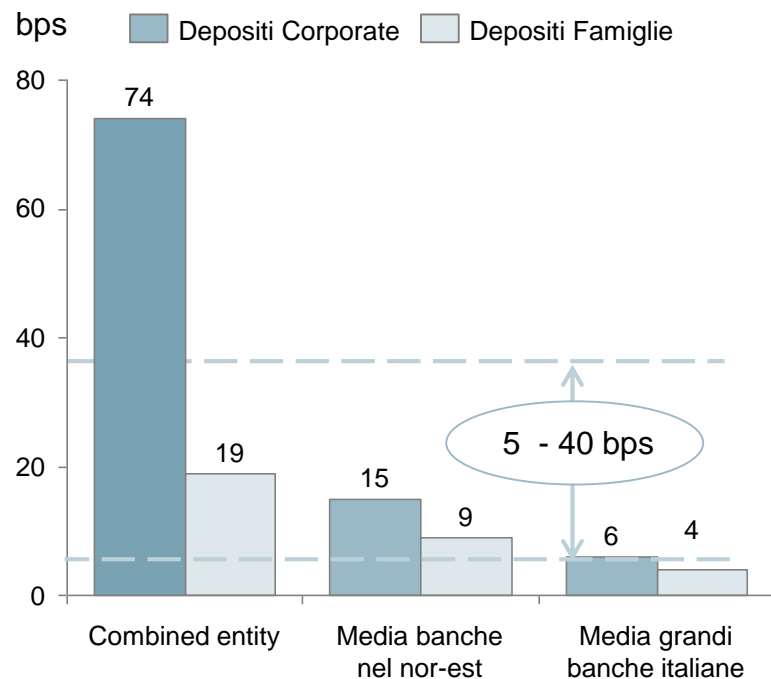
Tasso di interesse a 12 mesi su depositi (%)



1. Tasso per depositi vincolati a 12 mesi

Il piano prevede un premio di ~60mln€ all'anno sui depositi a vista finalizzati al recupero dei volumi di raccolta

Tassi Marzo 2017 per BPVi rispetto ai concorrenti



Tasso interesse medio (bps)

40

11

Livello obiettivo

5

Volumi medi (mld€)

18,7

17,2

18,8

20,5

22,5

Costi aggiuntivi vs. target (mln€)

50

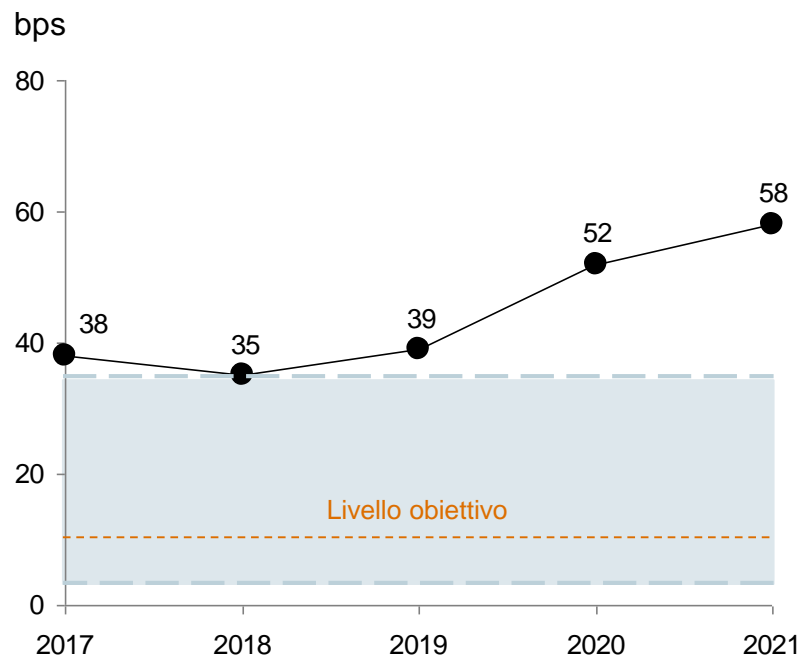
41

53

84

106

Evoluzione dei tassi medi di Tiepolo



Source: BCG analysis, data updated as of EOY 2016

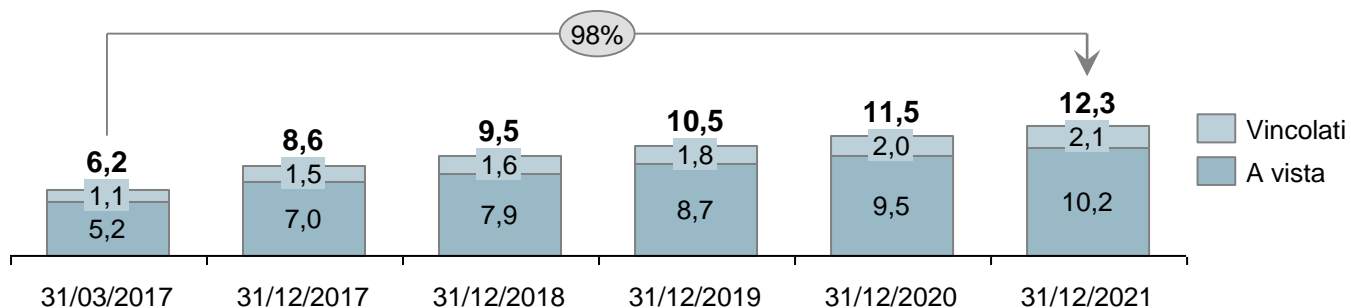
Crescita dei depositi guidata dai grandi ticket fino al 2019 e dai depositi a vista dal 2019 al 2021

Dati in €/mld

Evoluzione depositi Marzo 2017 – Dicembre 2021

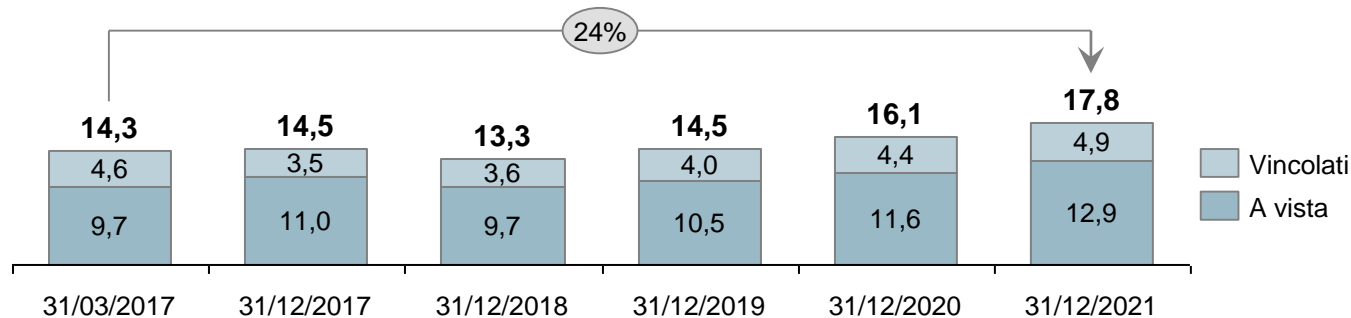
Δ '21 vs Mar '17¹

Corporate



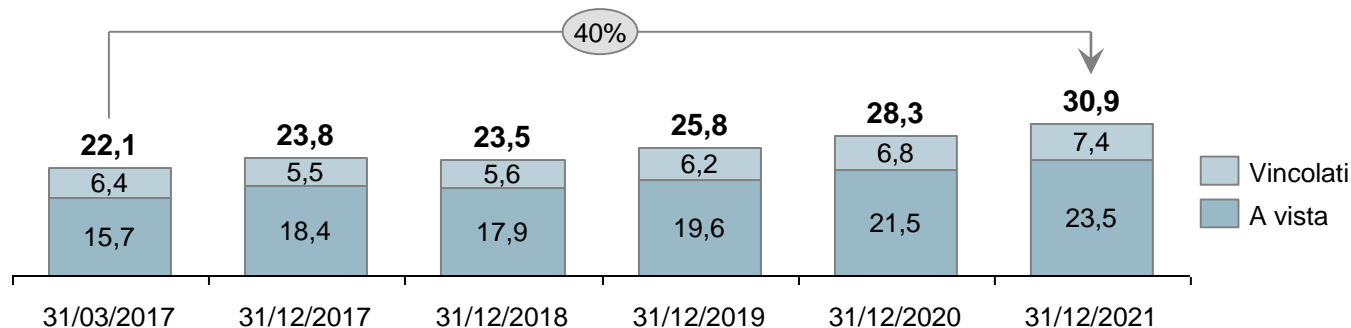
6,1

Privati



3,5

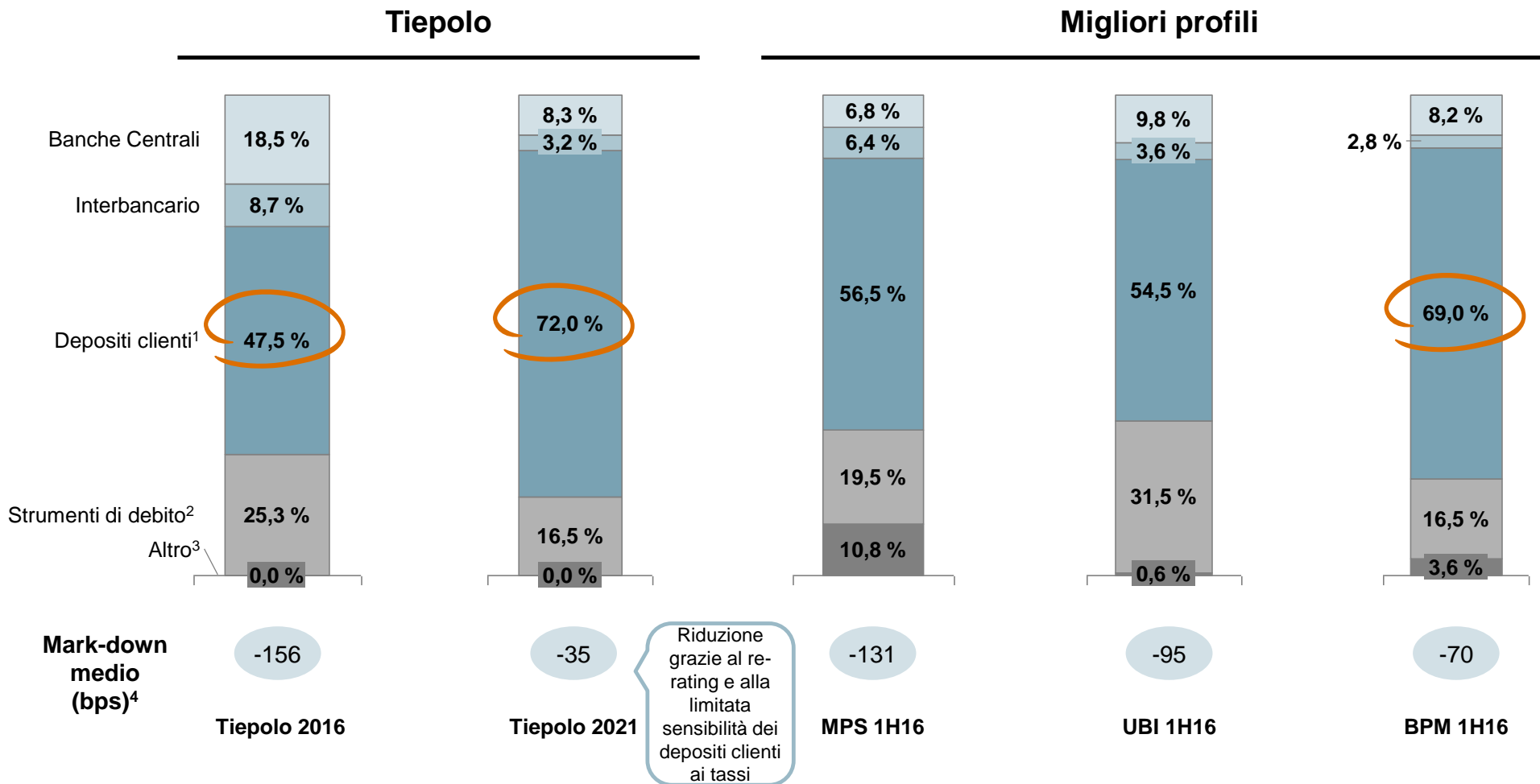
Total
(include segmento "Altro")



8,8

1. March 2017

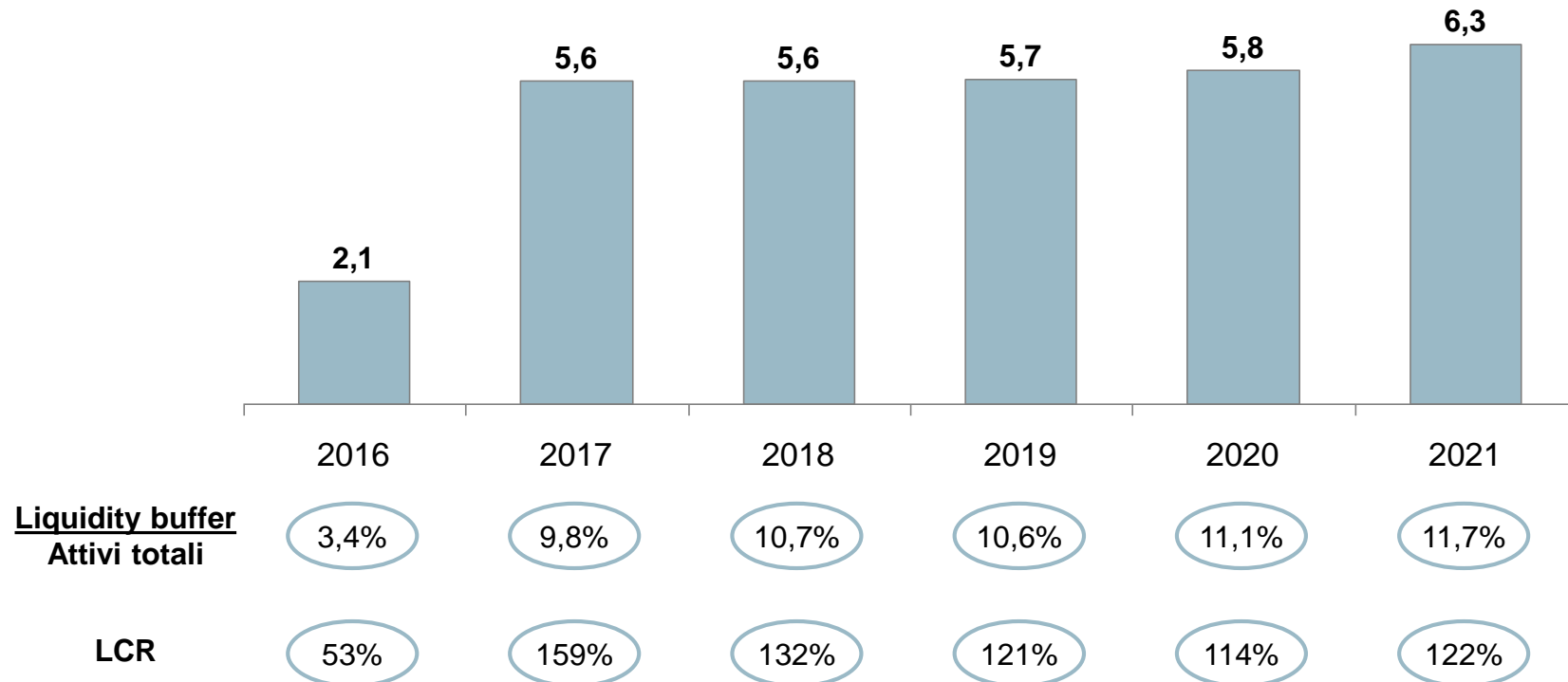
Il profilo di funding risultante per la combined entity è in linea con i concorrenti in orizzonte di piano



1. Include conti correnti, conti vincolati, PCT e altri 2. Include obbligazioni senior, obbligazioni covered e subordinate 3. Include attività e passività finanziaria al fair value, passività held for trading e PCT con CCG 4. Differenza tra il costo del funding e l'euribor 3m medio

Il piano di funding assicura la normalizzazione del Liquidity Buffer

Evoluzione del buffer di Liquidity Buffer¹ durante il piano (€/mld)



1. Liquidity buffer = counterbalancing capacity libera

Sintesi del piano industriale

Piano del capitale e di funding

Pilastri della Trasformazione

Dettaglio del piano quinquennale

- Stato patrimoniale
- Conto economico

Rilancio del Nord-est: per costruire insieme una banca semplice, solida e attraente per ogni stakeholder

Obiettivi strategici

Pilastri chiave della trasformazione

Costruire uno Stato patrimoniale solido e sostenibile

1

Pulizia profonda dei rischi

Di credito, legali e finanziari

2

Deleverage radicale dello Stato Patrimoniale per un utilizzo efficiente del capitale

Deconsolidamento sofferenze, cessioni società, riduzione esposizione large Corporate e assorbimento RWA

3

Riconfigurazione di profili sostenibili di funding e liquidità

Creazione di un liquidity buffer in linea con le best practice, diminuzione ratio impieghi / raccolta commerciale

4

Profonda ri-focalizzazione sul core business

Nei territori elettivi su clienti privati di valore e imprese di successo

5

Modello distributivo agile e alimentato da partnership

Razionalizzazione filiali, frequenti contatti con i clienti gestori-advisor mobili, partnership con produttori di eccellenza

6

Banca Digitale e Investimenti in tecnologia per promuovere innovazione

Multicanalità, automazione dei processi operative end-to-end, cultura e Organizzazione digitale

7

Strutturale riposizionamento dei costi

Meno filiali, strutture snelle, automazione, taglio della spesa improduttiva

8

Eccellenza creditizia

Erogazioni su profili di rischio contenuti, gestione proattiva delle crisi con leve industriali, policy e processi rigorosi

9

Sviluppo del capitale umano

Costruzione di competenze attraverso formazione e attrazione talenti e valorizzazione risorse con percorsi ad-hoc

Traguardare una redditività attrattiva

Azioni strategiche

Pulizia profonda per oltre 2,7mld€ (0,9 nel 2° sem. 2016, 1,8 nel 2017) del portafoglio NPE per innalzare i livelli di copertura

- 67% copertura su Sofferenze e 43% su UTP in 2017 andando a 40% nel 2021, data l'assunzione che gli UTP legati a finanziamenti correlati siano interamente liquidati o riclassificati in arco di piano
- Riclassificazione a sofferenza di UTP ad alto rischio

Pulizia significativa del portafoglio "in bonis"

- Riclassificazione a NPE di 1,9mld€ bonis alto rischio entro il 2019
 - con rettifiche per 0,7mld€
- Aumento copertura portafoglio bonis da 0,7% to 1,0%

Lancio di offerta indennizzo per riconoscere un ristoro ai soci che hanno acquistato azioni in ultimi 10 anni per ridurre rischio legale

- ~500mln€ di accantonamenti associati all'offerta
- Più del 70% di rate di accettazione dell'offerta

Riduzione progressiva del portafoglio di proprietà per limitare al minimo la sensibilità al rischio di tasso

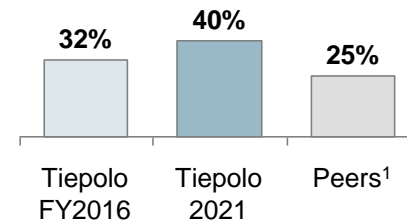
- Diminuzione da 7,9mld€ in 2016 a 6,2mld€ di valore al 2021
- Riduzione duration media del portafoglio titoli di stato da 3,1 a 2



Pulizia profonda dei rischi

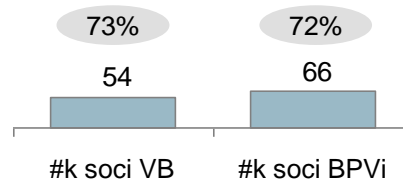
KPIs

Copertura su UTP (%)

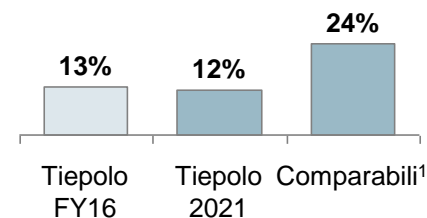


Soci obiettivo dell'offerta

Rate accettazione



Portaf. di proprietà su attivo (%)



1. Benchmark basato su un campione di banche italiane comparabili (ISP, BPM, BaPo, UCG, BPER, Creval), 2016

2 Deleverage radicale dello stato patrimoniale per un utilizzo efficiente del capitale

Azioni strategiche

Piano aggressivo di deconsolidamento Sofferenze per ridurre NPE ratio

- Cessione di 7,6mld€ GBV nel 2017
- Cessione di 3,7mld€ GBV nel 2018
- Cessione di 1,2mld€ GBV nel 2019
- Cessione di 1,2mld€ GBV nel 2020

Uscita dai business non core e ad alto assorbimento di capitale attraverso vendita banche estere¹, società prodotto e partecipazioni²

- Sviluppo di partnership con fabbriche terze per distribuzione prodotti

Riduzione dell'esposizione verso clienti Corporate più rischiosi e/o in comune, con conseguente liberazione di RWA

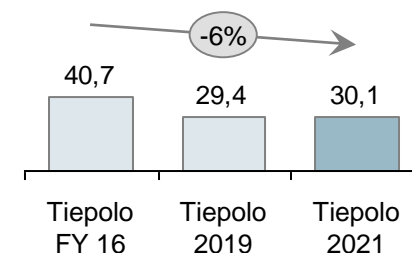
- Focus su client Privati e SME
- Aumentata penetrazione di crediti capital light (e.g. garanzie)

Rafforzamento del capitale CET1 di più di 0,7mld€ nel 2021, con payout ratio di 100% nel '20-'21

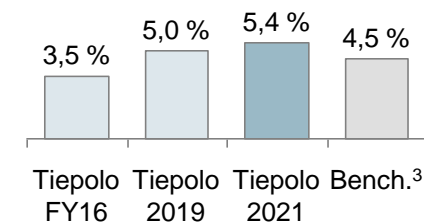
- Aumento di capitale nel 2017 di 4,7mld€

KPIs

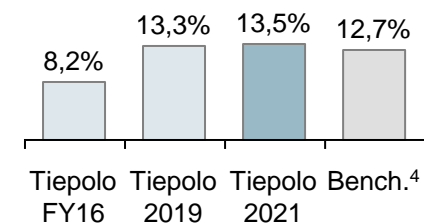
RWA (mld€)



Ricavi/RWA (%)



CET1 Ratio (%)
























Deleverage attivi e Capitale

1. Veneto Banca banche estere, includendo controllata in Romania; 2. Cattolica e Arca sono partecipazioni; 3. Benchmark basati su un campione di banche con modelli standard (Creval, Sondrio, Desio, BPM), H1 2016; 4. Benchmark basato su ISP, UBI, BPOP, BPM, UCG, e BPER.

2 Stato Patrimoniale solido e sostenibile: 0,7mld€ beneficio di capitale da cessioni società

Dati in €/mln

Società		RWA release (Impatto RWA)	Prezzo cessione	A Impatto P&L	B RWA release ¹ (equivalente capitale)	C Altri impatti ²	A+B+C Impatto totale (surplus vs 4,5%)
	 CLARIS LEASING GRUPPO VENETO BANCA 100%	526	66	-2	24	-	22
	 CLARIS FACTOR GRUPPO VENETO 100%	173	35	10	8	3	21
	 NIN 75%			TBD			
	 BANCA CONSULIA 26%	15	14	-	-	10	10
	Real Estate 100%	23	31	5	1	1	7
	Banche Estere 100%	N/A	N/A	-160	N/A	N/A	0
	 ARCA SGR 40%	28	192	77	1	121	199
	 FEE 76%	14	58	36	-	4	40
	 CATTOLICA SOCIETA' CATTOLICA DI ASSICURAZIONE DAL 1884 15%	28	194	47	1	120	169
	Bancassurance 100%	61	180	60	3	109	172
	 PrestiNuova Gruppo Banca Popolare di V 100%	261	60	17	12	3	32
	 FarBanca Gruppo Banca Popolare di V 71%	348	44	-6	16	-2	7
Totale		1,477	874	84	66	369	679

Nota: Il prezzo mostrato è corrispondente alla quota detenuta. 1. L'equivalente capitale dell'RWA liberato è calcolato assumendo un CE11 ratio di 4,5% 2. Altri impatti include cambiamento deduzioni e filtri prudenziali, capitale di terze parti e altri effetti di capitale

xx%

Quota detenuta 37

3 Riconfigurazione di profili sostenibili di funding e liquidità

Azioni strategiche

Generazione di liquidità attraverso cessione sofferenze e aumento capitale, costituendo un liquidity buffer sostanzioso

- 1,2mld€ nel 2017 da cartolarizzazione di Sofferenze e 1,3mld€ aggiuntivi nel 2018-'20 da altre cessioni
- Generazione 3,9mld€ liquidità da aumento capitale e burden sharing

Normalizzazione/ stabilizzazione profilo di raccolta commerciale

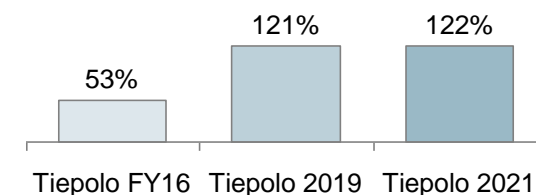
- Grande focus su depositi da clientele con iniziative commerciali ad-hoc per recuperare i flussi perduti
- Graduale ribilanciamento del Loans / Commercial Funding ratio anche grazie a un deleverage selettivo

Obbligazioni garantite ripagate grazie al forte aumento della raccolta commerciale

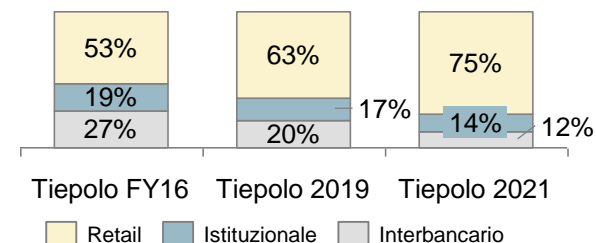
- Aumento della raccolta commerciale di ca. 8,0mld€ tra 2017 e 2021 (a perimetro costante) per garantire pagamento obbligazioni

KPIs

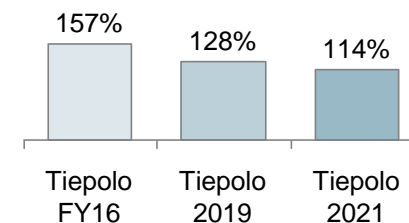
LCR



Mix di funding(mld€, %)



Loans/commercial funding (%)



Funding e Liquidità

4 Focus su core business: clienti ad alto valore e prodotti personalizzati



Focus su core business

Azioni strategiche

Focalizzazione della banca sui territori storici

- Consolidamento del footprint nelle regioni core e razionalizzazione della presenza in territori residuali
- Focus su soddisfazione dei clienti e partecipazione come membro attivo nella vita del territorio attraverso la sponsorizzazione di eventi culturali, borse di studio ed iniziative ad impatto sociale
- Espansione selettiva in aree altamente attrattive dove il footprint è attualmente limitato (e.g. costruendo accordi con agenti locali)

Specializzazione della banca sui segmenti di clientela ad alto valore

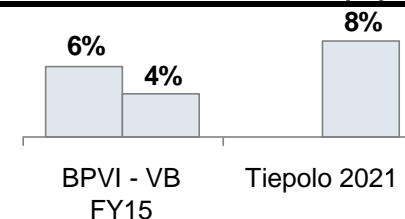
- Sviluppo di un'offerta dedicata di gestione del patrimonio per aiutare i segmenti Private / Affluent a raggiungere obiettivi di vita importanti
- Offerta personalizzata su bisogni delle SME, finanziando e garantendo la loro crescita anche attraverso partnership
- Offerta semplice e standardizzata per facilitare la clientela di massa nella gestione dell'operatività quotidiana

Focus su prodotti con una miglior redditività risk adjusted

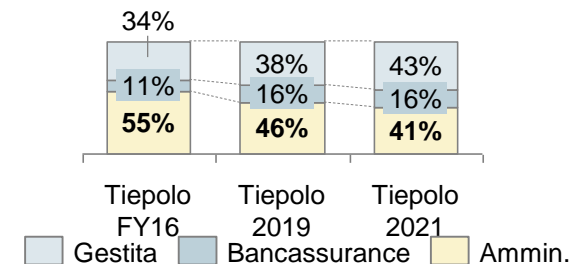
- Ampia offerta di advisory a famiglie, coprendo risparmi, real estate, pensioni e advisory per imprenditori
- Forte spinta su credito al consumo e mutui a privati
- Focus su credito *capital light* per aumentare l'abilità della banca di finanziare SMEs meritevoli e operanti in aree core
- Offerta di prodotti assicurativi danni per privati e imprese

KPIs

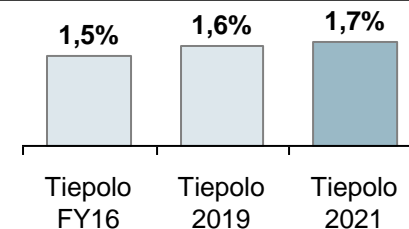
Quota di mercato filiali nel Nord-Est (%)



Amministrata e Gestita (%)

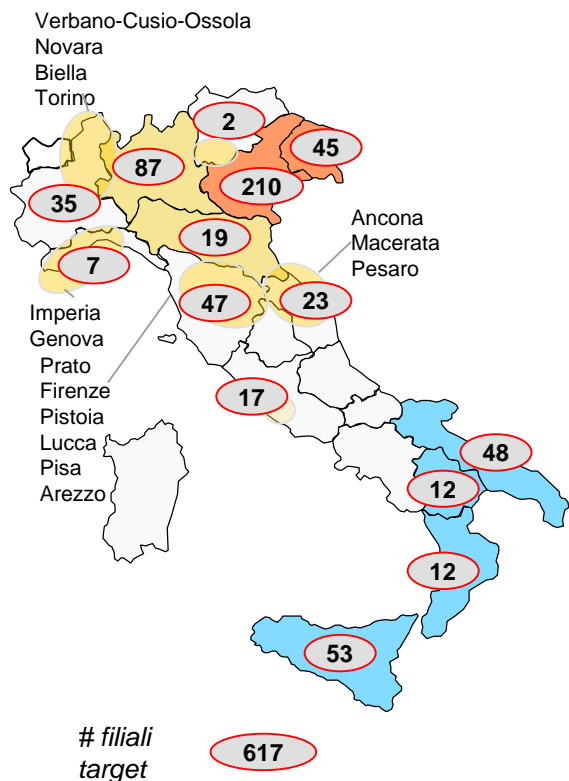


Ricavi / volumi¹ (€)



1. Prodotto Bancario Lordo = Raccolta diretta + Raccolta indiretta + Crediti

4 Focus su core business: una chiara strategia geografica



Quota mercato 2016

		Filiale	Depo.	Crediti	Strategia
Territori storici	Veneto	11,3%	8,2%	11,5%	Recuperare una posizione di leader del mercato
	Friuli VG	7,6%	3,4%	8,2%	
Aree di "nicchia" e sviluppo	Trentino	0,2%	0,3%	0,7%	Mantenere quota di mercato di tutti i segmenti in aree specifiche di "nicchia"
	Piemonte	2,5%	1,7%	1,9%	
	Verbania	25,3%	20,6%	19,8%	
	Toscana	2,8%	2,3%	3,3%	
	Prato	22,9%	20,9%	15,7%	
	Liguria	1,5%	1,1%	1,0%	
	Imperia	6,9%	2,9%	3,2%	
	Marche	3,4%	1,9%	2,5%	
	Ancona	7,0%	4,4%	4,8%	
	Lombardia	2,1%	0,9%	1,7%	
Aree di riposizionamento commerciale	Emilia Romagna	0,8%	0,3%	1,2%	Sviluppare quota di mercato in regioni altamente attrattive <ul style="list-style-type: none"> sfruttando piattaforme multicanali
	Roma	1,4%	0,9%	0,7%	
	Puglia	4,9%	3,2%	4,5%	
	Basilicata	6,6%	3,3%	5,2%	
	Sicilia	4,5%	2,7%	3,7%	Ridisegno approccio business <ul style="list-style-type: none"> solo segmento privati, più depositi, credito selettivo e alta efficienza
	Calabria	2,9%	1,1%	2,2%	

Nota: Incluso nell'analisi VB, BPVi, BancaNuova e Banca Apulia

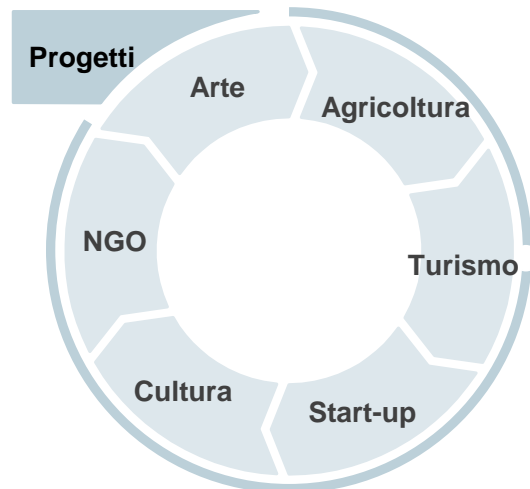
Focus su core business: sfruttando forti radici nel Nord-Est e una crescita come parte della comunità

Soddisfazione clienti



- Costituzione di un Sistema formale di misura per raccogliere feedback dei clienti vs. aspettative
- Centralità del cliente come chiaro focus della rete

Reputazione



- Progetti ad hoc per le aree servite seguendo i bisogni dei clienti
- Prodotti/servizi personalizzati all'interno della customer journey

Associazioni consumatori



- Continuo confronto con le associazioni consumatori riguardo l'offerta prodotti
- La Banca come parte e partner di una più ampia comunità

5 Modello distributivo agile e flessibile, alimentato da partnership

Azioni strategiche

Ottimizzazione delle modalità di contatto con la clientela

- Chiusura di 272 filiali, in aggiunta alle ~250 chiuse dal 2015
- Copertura territoriale più efficace con format leggero/ differenziato
- Rinnovamento customer journey moltiplicando occasioni di contatto tra il cliente e la banca anche grazie ad un'interazione digitale

Implementazione di un nuovo modello di servizio agile ed efficace

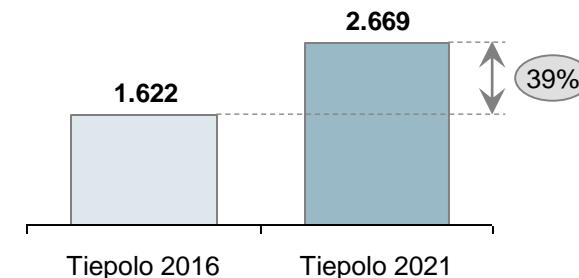
- Organizzazione snella, con minori livelli e più visibilità
- Più flessibilità nei ruoli commerciali, con evoluzione verso un modello di advisor ed estensione del servizio fuori sede dei gestori
- Livello di servizio migliorato aumentando il tempo dedicato al cliente, rinforzando lo staff del front office
- Gestione standardizzata / basso costo per la clientela di massa / a basso valore

Sviluppo di nuovi prodotti sia internamente che attraverso nuove partnership di eccellenza

- Nuove partnership per integrare ed espandere il portafoglio prodotti
- Selezione di best-of-breed per venire incontro ai bisogni del cliente e compensare la cessione delle società

KPIs

Ricavi / filiali (k€)



Rinnovo / Rilancio partnership:

- Asset Management
- Bancassicurazione
- Leasing



**Modello
distributivo
-
Partnership**

e offerta multicanale come pilastri della nuova banca digitale

Visione e strategia digitale

Competenze digitali

Leadership digitale

Struttura organizzativa

Cultura digitale

Modello operativo

Filiali

Canale preferito per clienti ad alto valore, dedicato a vendite e consulenza
Punto di riferimento per incontri fissati attraverso altri canali (e.g. call center) e per gestori itineranti dedicati ai segmenti ad alto valore



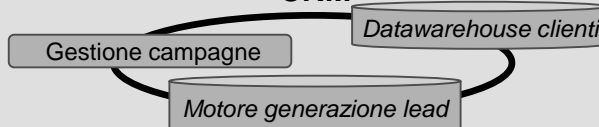
Rete vendite

Ampia rete di agenti e promotori finanziari, con compensazioni variabili:

- 200 - 300 HC per spiegare e promuovere prodotti retail



CRM



Unico ID per cliente su multicanali

Contact Center

Supporto remoto 24/7 per info, problemi operativi o supporto online
Contatto proattivo di clienti per vendita diretta di prodotti semplici (clienti basso valore) o per fissare incontri (clienti alto valore)

- ~100 HC dedicati a vendite dirette



ATM

Funzionalità avanzate, per automatizzare attività a basso valore aggiunto liberando così tempo commerciale dei gestori di filiale



Internet & Mobile

Servizio semplice e user-friendly, veloce e a basso costo per basso valore
Servizi aggiuntivi, anche con interazioni in tempo reale (e.g. live chat)



Processi operativi end-to-end

7

Strutturale riposizionamento dei costi

Azioni strategiche

Creazione di una struttura organizzativa semplice ed efficiente

- Riduzione di ~ 3.900 headcounts
 - 1.500 HCs da cessioni
 - 2.400 HCs con fondi pre-pensionamento, turnover e altre leve

Digitalizzazione processi commerciali e operativi di back-office

- Modelli di delivery innovativi e flessibili per favorire Cloud e utilizzo di Applicazioni digitali
- Robotica di processo (RPA) per automatizzare attività a basso valore aggiunto (e.g. recupero informazioni, doc, controlli)
- Focus risorse di backoffice su attività specialistiche ad alto valore

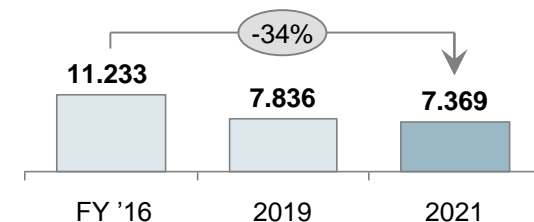
Ridisegno strutturale della struttura costi con 235mln€ di risparmio in ASA, equivalenti a 48% della baseline

- Ridefinizione logiche e processi di governo della spesa, inclusa la razionalizzazione della progettualità *change-the-bank*
- Ottimizzazione costi per infrastrutture / applicazioni condivise
- Utilizzo della tecnologia per automatizzare servizi amministrativi

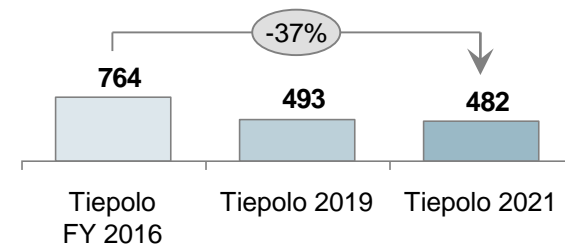
Riposizionamento costi

KPIs

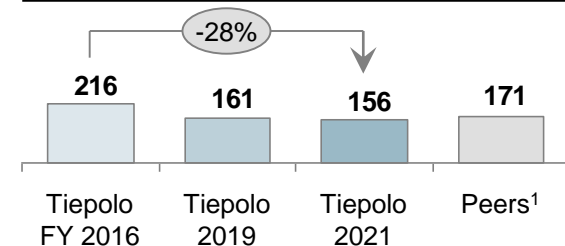
Numero dipendenti (HC)



Costo del lavoro (mln€)



Costi operativi / Total assets (bps)



1. Benchmark basato su un campione di banche italiane comparabili (ISP, BPM, BaPo, UCG, BPER, Creval), 2016

Azioni strategiche

Nuovi impieghi verso clienti a più basso rischio creditizio

- Crescita impieghi focalizzata su clientela corporate con buon rating
- Nuove erogazioni concentrate verso settori industriali in crescita

Creazione di una Divisione della Ristrutturazione per massimizzare i recuperi sui crediti a rischio

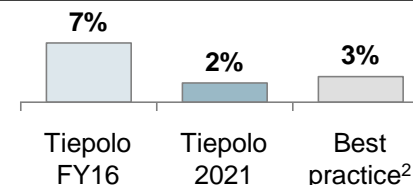
- Focus sulla gestione di crediti scaduti e UTP¹ non riclassificati a sofferenza (~9,6mld€ impieghi lordi nel 2017)
- Monitoraggio costante e definizione di trigger automatici per un pronto trasferimento delle posizioni dalla Core Bank
- Utilizzo di leve industriali per massimizzare la comprensione delle cause della difficoltà
- Autonomia decisionale sulle posizioni trasferite, per definire la miglior strategia di recupero oppure di cessione
 - ristrutturazione, vendita e passaggio a sofferenza

Sviluppo di policy e nuovi processi di gestione del credito per ridurre significativamente il costo del rischio

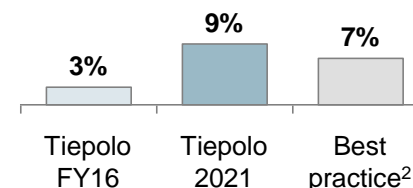
- Rafforzamento della struttura organizzativa dedicata all'approvazione e monitoraggio del credito
- Differenziazione del processo di emissione di nuovo credito e utilizzo di framework risk-based
- Utilizzo di modelli statistici avanzati per prevedere la probabilità di default del credito tramite segnali di early warnings

KPIs

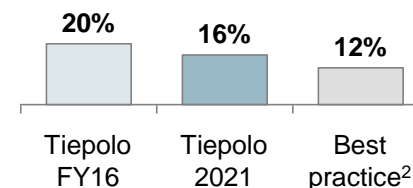
Default rate² (%)



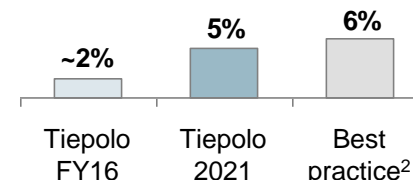
Cure rate UTP⁴ (%)



Danger rate UTP⁵ (%)



Recovery rate su Sofferenze⁶ (%)



Eccellenza creditizia

1. Unlikely to pay; 2. Percentuale di decadimento da credito Bonis a Deteriorato; 3. FY 2015, benchmark basato su un campione di banche italiane comparabili (Banca Popolare di Sondrio, BP, BPER, BPM, Carige, Credito Valtellinese, Monte dei Paschi, UBI); 4. Percentuale di passaggio da credito UTP a bonis; 5. Percentuale di decadimento da UTP a sofferenza; 6. Incassi / sofferenze

Azioni strategiche

KPIs



Capitale
Umano

Assunzione di giovani talenti per sviluppare nuove competenze professionali

- Rafforzamento dei talenti attraverso un Graduate Program per neo-assunti con Job Rotation tra funzioni di controllo/supporto e funzioni business
- Risorse junior formate su competenze abilitanti per il modello di servizio della banca del futuro (es. digitale, automazione)
- Soft skills per migliorare la gestione della relazione con la clientela

Miglioramento valutazione rischi operativi attraverso iniziative target

- Su cultura aziendale, competenze core, skills e processi

Sviluppo delle risorse abilitando percorsi di specializzazione per un'organizzazione più meritocratica ed orientata ai risultati

- Investimenti in formazione dedicati allo sviluppo e aggiornamento di competenze verticali e di settore
- Programma strutturato di training per i gestori privati per l'abilitazione all'offerta fuori sede e alla consulenza finanziaria
- Valorizzazione delle risorse umane più meritevoli attraverso percorsi di carriera basati sulle performance
- Evoluzione sistema di incentivazione da obiettivi di banca a obiettivi di team/ individuali
- Copertura delle posizioni aperte tramite Job Posting per permettere alle risorse di trovare la posizione più adatta a loro

500 nuovi giovani talenti

30mln€ di investimenti in formazione e riqualificazione delle risorse interne

~20mln€ di incentivi per remunerare i dipendenti nel 2021

Sintesi del piano industriale

Piano del capitale e di funding

Pilastri della Trasformazione

Dettaglio del piano quinquennale

- Stato patrimoniale
- Conto economico

Forte riduzione del rischio legale attraverso il lancio di una offerta transattiva

Obiettivo

- Proporre un indennizzo per la perdita subita alla più ampia base sociale possibile, a fronte della rinuncia dei beneficiari ad agire contro la banca per acquisto, possesso e mancata vendita di azioni
- Tramite un'offerta di transazione, affiancata da un'offerta commerciale
 - Per assicurare una riduzione del rischio in tempi ristretti e riconquistare la fiducia dei soci / clienti
 - Target: soci Retail¹ che hanno acquistato azioni delle banche negli ultimi 10 anni (1.1.2007 - 31.12.2016)

Perimetro

~169k soci, 82% dei 207k soci totali a fine Dicembre 2015

% ristoro

15% flat, indipendentemente da numero di azioni e data di acquisto

Budget

~503mln€ di accantonamenti relativi all'offerta

Tempistiche

Offerta lanciata nel **Gennaio 2017** e chiusa alla fine di **Marzo**

1. Persone fisiche (inclusi dipendenti ed ex dipendenti della Banca), ditte individuali, società semplici e enti no profit che non sono ex Amministratori, ex alti dirigenti (soggetti con responsabilità strategiche, come indicato nel bilancio di esercizio) e familiari degli stessi Fonte: dati interni delle banche

Offerta transattiva di successo con >70% di accettazione

BPVi

Lanciata il 9 Gennaio 2017

- La banca ha offerto a 94k dei 118k soci di accordarsi su reclami attuali o potenziali



Il risultato dell'offerta transattiva è stato annunciato dalla banca il 28 Marzo 2017:

Tasso di accettazione

72%

N° soci che hanno accettato

>66k

VB

Lanciata il 10 Gennaio 2017

- La banca ha offerto a 75k dei 88k soci di accordarsi su reclami attuali o potenziali



Il risultato dell'offerta transattiva è stato annunciato dalla banca il 28 Marzo 2017:

Tasso di accettazione

73%

N° soci che hanno accettato

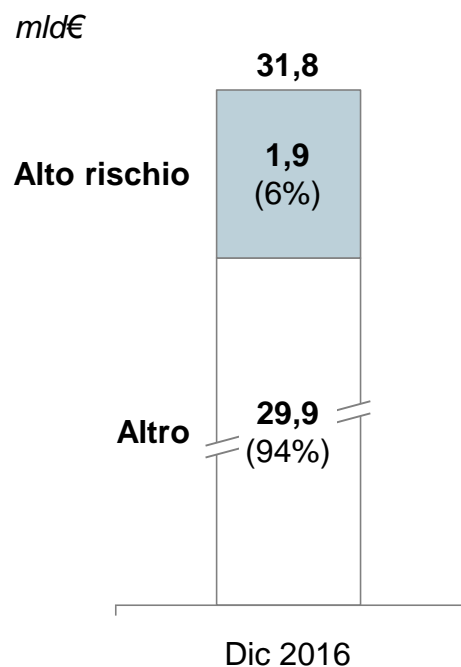
>54k

Matrice di transizione in orizzonte di piano

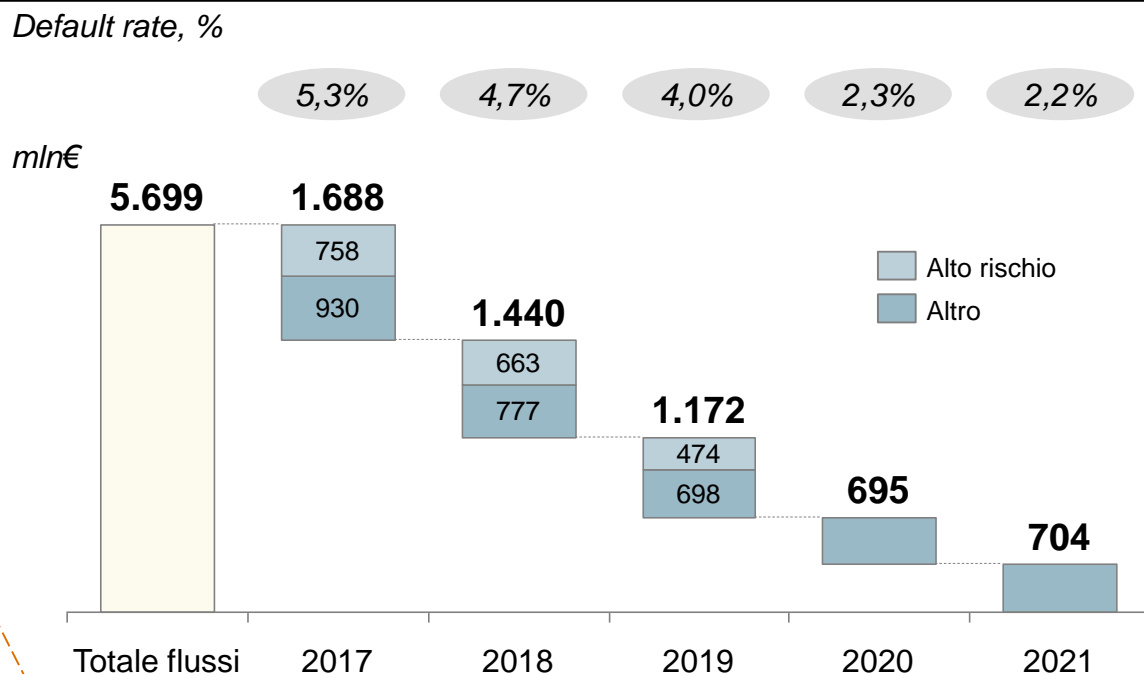
Matrice di transizione	Piano industriale					Commenti
	2017	2018	2019	2020	2021	
Default rate	5,3%	4,7%	4,0%	2,3%	2,2%	<ul style="list-style-type: none"> • Default rate calcolato assumendo un decadimento dei bonis alto rischio in 2 anni e una PD media per il rimanente portafoglio
<i>di cui bonis alto rischio</i>	40,0%	58,3%	100,0%	<i>n,a</i>	<i>n,a</i>	
<i>di cui altri bonis</i>	3,1%	2,6%	2,4%	2,3%	2,2%	
Cure rate su UTP	4,6%	7,8%	8,5%	8,9%	9,3%	<ul style="list-style-type: none"> • Cure e Danger rate su UTP assumendo un run-down obiettivo del portafoglio in 3 anni al 2021 • Incremento di Cure e decremento del Danger grazie alla Banca della Ristrutturazione
Danger rate UTP	23,9%	16,9%	16,6%	16,5%	16,4%	
Recovery rate su sofferenze	1,6%	3,0%	4,0%	4,0%	5,0%	<ul style="list-style-type: none"> • Recovery rate su sofferenze calcolato assumendo un contratto di servicing con operatore esterno

Decadimento dei bonis alto rischio in orizzonte piano

Portafoglio bonis



Decadimento bonis alto rischio a deteriorato



Copertura, % 0,8%

34,7% 35,0% 35,0% 34,8% 34,4% 34,0%

Rettifiche, mln€

1.980 590 504 407 239 239

Evoluzione della qualità del credito dal 2016 al 2021

		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bonis	<i>Valore lordo</i>	31.836	30.748	29.120	30.457	32.131	33.559
	<i>Copertura</i>	0,8%	1,1%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
	<i>Valore netto</i>	31.595	30.405	28.829	30.153	31.810	33.224
Crediti scaduti	<i>Valore lordo</i>	238	539	500	591	513	490
	<i>Copertura</i>	14,6%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
	<i>Valore netto</i>	203	458	425	503	436	416
UTP	<i>Valore lordo</i>	8.931	7.518	6.168	5.255	4.369	3.651
	<i>Copertura</i>	32,0%	41,8%	41,9%	41,5%	40,9%	40,0%
	<i>Valore netto</i>	6.074	4.377	3.586	3.076	2.583	2.190
Sofferenze	<i>Valore lordo</i>	9.650	4.139	1.636	1.545	1.246	1.996
	<i>Copertura</i>	58,8%	65,7%	63,8%	63,6%	62,8%	64,4%
	<i>Valore netto</i>	3.979	1.420	592	562	463	711
NPE ratio lordo (%)		37,2%	28,4%	22,2%	19,5%	16,0%	15,5%
NPE ratio netto (%)		24,5%	17,1%	13,8%	12,1%	9,9%	9,1%
Cessione sofferenze (GBV, mln€)			7.559	3.705	1.200	1.200	-

Inadempienze da finanziamenti correlati con run-down/riclassificazione entro il 2021

Copertura sulle altre inadempienze costante al 40% dal 2017 al 2021

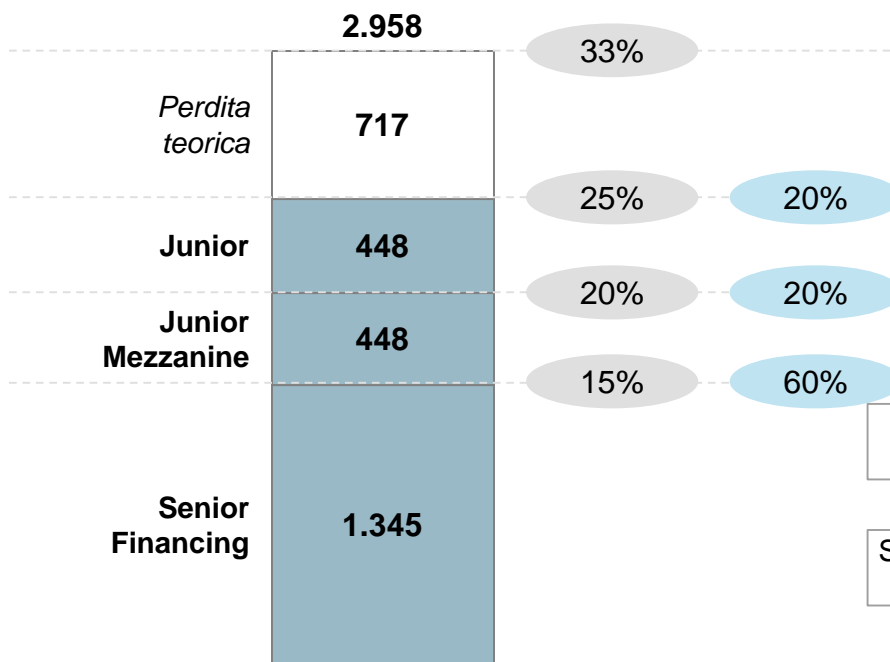
Transazione su NPL basata su un prezzo di vendita al 25% e distribuzione del 49,9% delle Junior

Impatti preliminari dalla cartolarizzazione del portafoglio (valore lordo 8.964mln€) assume:

- Cessione della junior mezzanine e junior notes (50,1%) nell'intorno del 20-30% (caso illustrativo: prezzo al 25%)
- Prezzo della junior al 25% (caso illustrativo, investitore acquisisce 448 di cui 224 mln€ Junior mezz. + 224 mln€ junior notes)

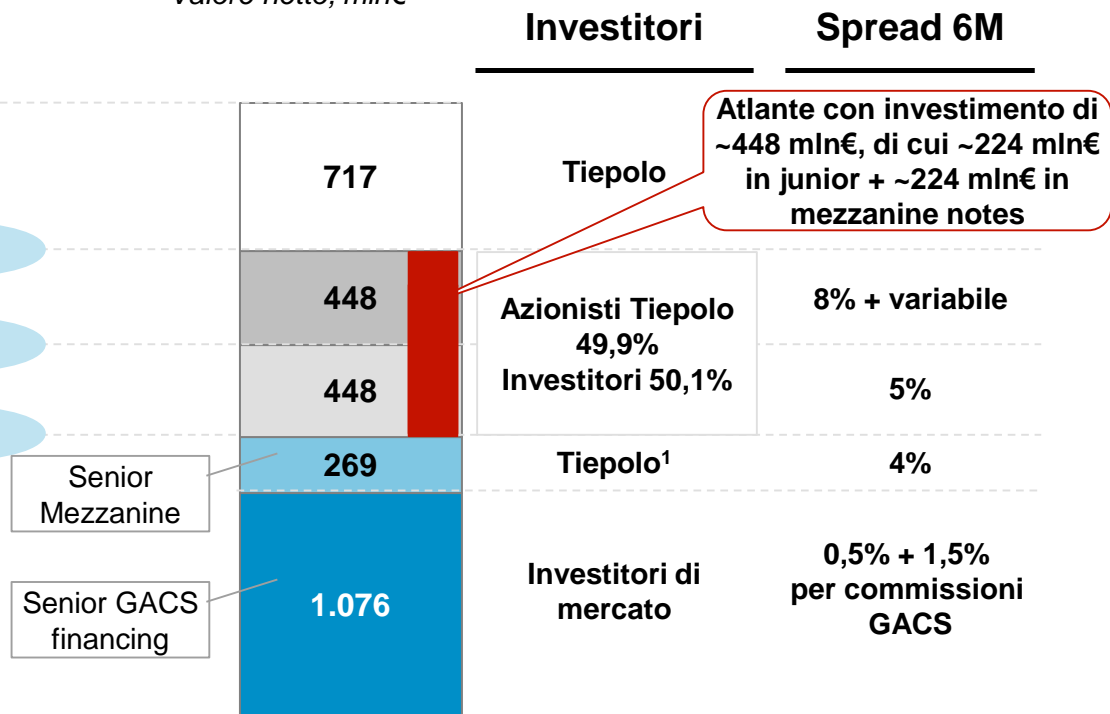
Struttura di finanziamento

Valore netto, mln€



Struttura cartolarizzazione con investitori

Valore netto, mln€

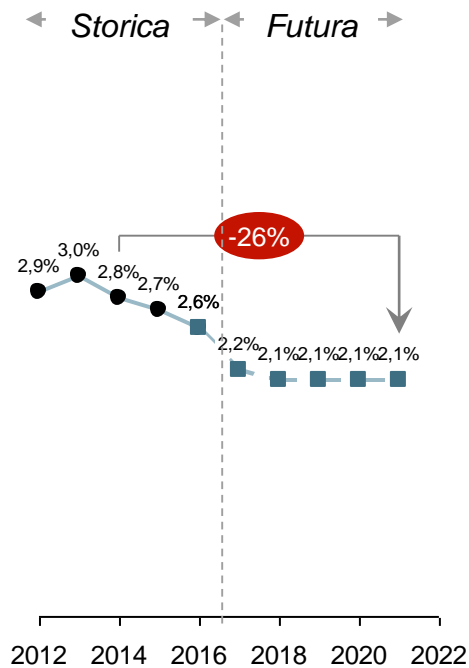


○ Su Lordo ○ Sul totale cartolarizzato

1. Trattenuta della senior mezzanine da parte di Tiepolo in funzione dei risultati dell'analisi SRT e in conformità con GACS standards, ancora in fase di analisi

Il piano prevede prudenzialmente di recuperare ~30% dei volumi persi nel 2014-2016 su raccolta diretta e indiretta

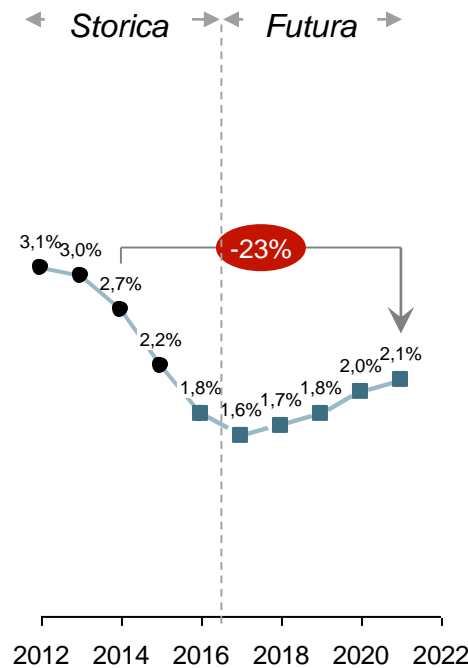
QdM della Combined entity su crediti lordi (%)



% della QdM 2014 recuperata al 2021

0%

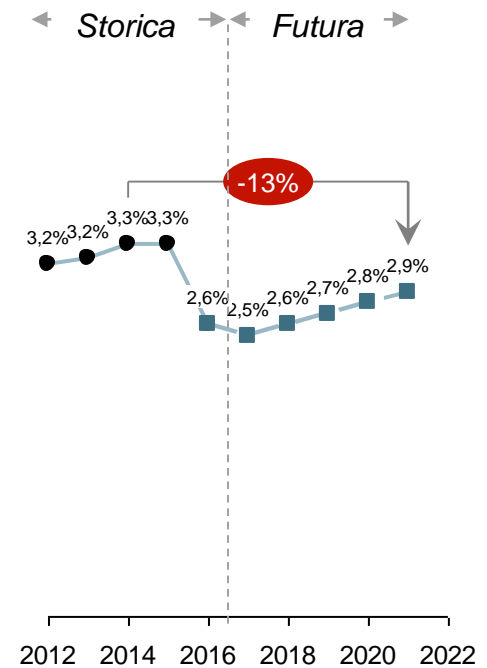
QdM della Combined entity su depositi (%)



% della QdM 2014 recuperata al 2021

~35%

QdM della Combined entity su indiretta (%)



% della QdM 2014 recuperata al 2021

40%

Sintesi del piano industriale

Piano del capitale e di funding

Pilastri della Trasformazione

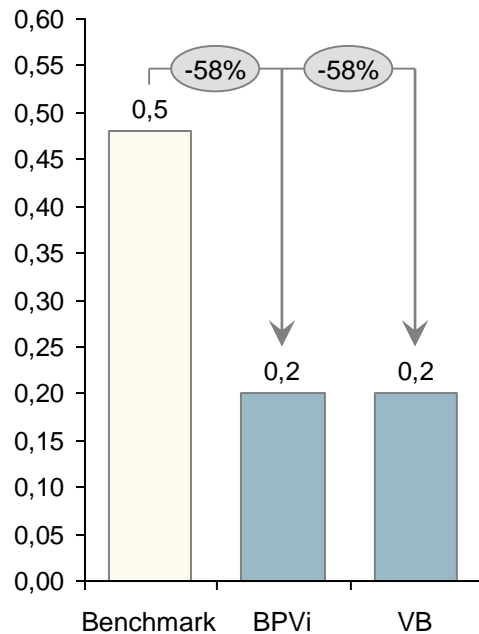
Dettaglio del piano quinquennale

- Stato patrimoniale
- Conto economico

Il nostro punto di partenza: una grande opportunità di ridurre il significativo gap sui ricavi vs. concorrenti

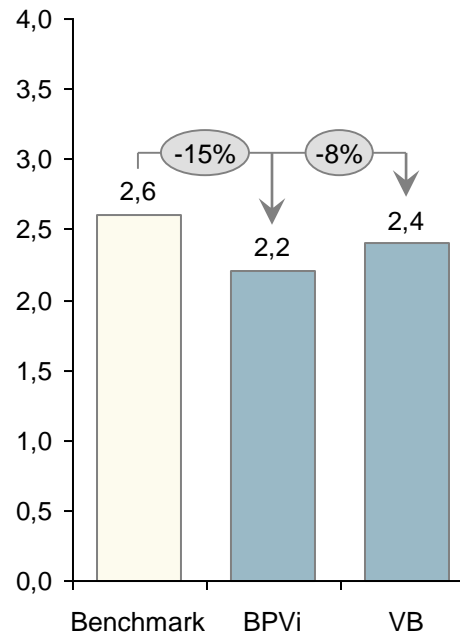
Privati

Ricavi per cliente, €/000



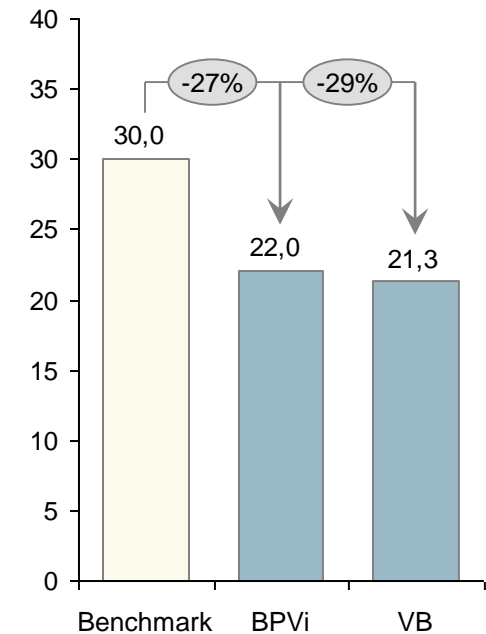
Small Business

Ricavi per cliente, €/000



Corporate

Ricavi per cliente, €/000



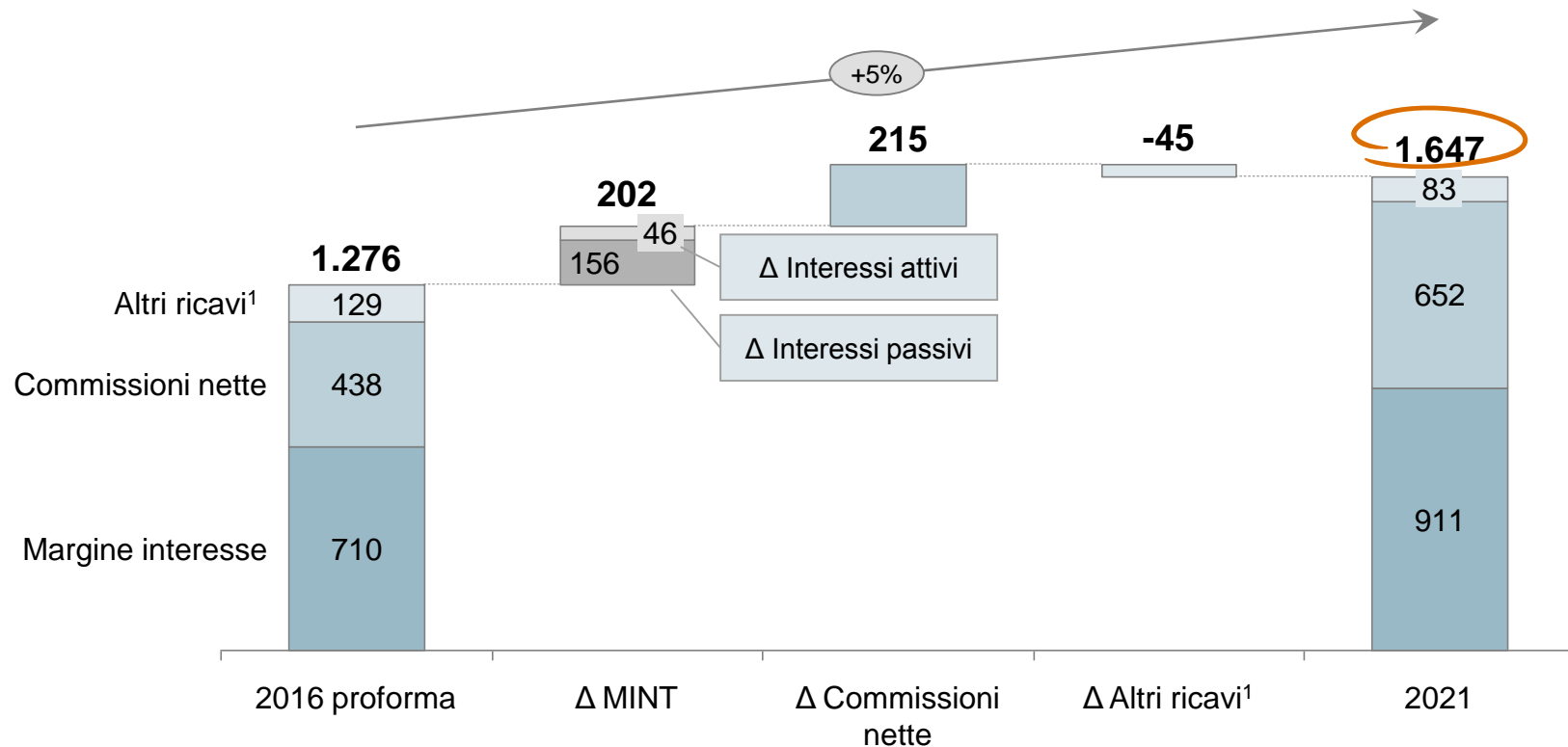
Evoluzione ricavi dal 2016 pro forma al 2021

Elementi	2016 pf	2021	Δ (mln€)	CAGR	Commenti
Margine di interesse	710	911	+201	+5%	Principalmente grazie a ottimizzazione costo del funding. Al netto di ciò, CAGR all'1% ¹
<i>di cui interessi attivi su titoli</i>	121	90	-30	-6%	
<i>di cui interessi attivi su impieghi</i>	1.191	1.267	+76	+1%	
<i>di cui interessi passivi</i>	-602	-447	+156	-6%	Grazie a ribilanciamento portafoglio e re-rating di Tiepolo
Commissioni nette	438	652	+215	+8%	Incremento guidato da gestita, commissioni su SME e Bancassurance
<i>di cui Commissioni gestita</i>	51	127	+76	+20%	
<i>di cui Commissioni amministrata</i>	7	9	+2	+5%	
<i>di cui Commissioni assicurativa</i>	25	49	+24	+14%	
<i>di cui Commissioni altro</i>	353	466	+113	+6%	
Altri ricavi	129	83	-45	-8%	Al netto della riduzione del costo del funding CAGR sarebbe 3% ¹
Proventi operativi	1.276	1.647	+371	+5%	

1. Assumendo gli stessi interessi passivi nel 2016pf e 21

Evoluzione quinquennale dei ricavi

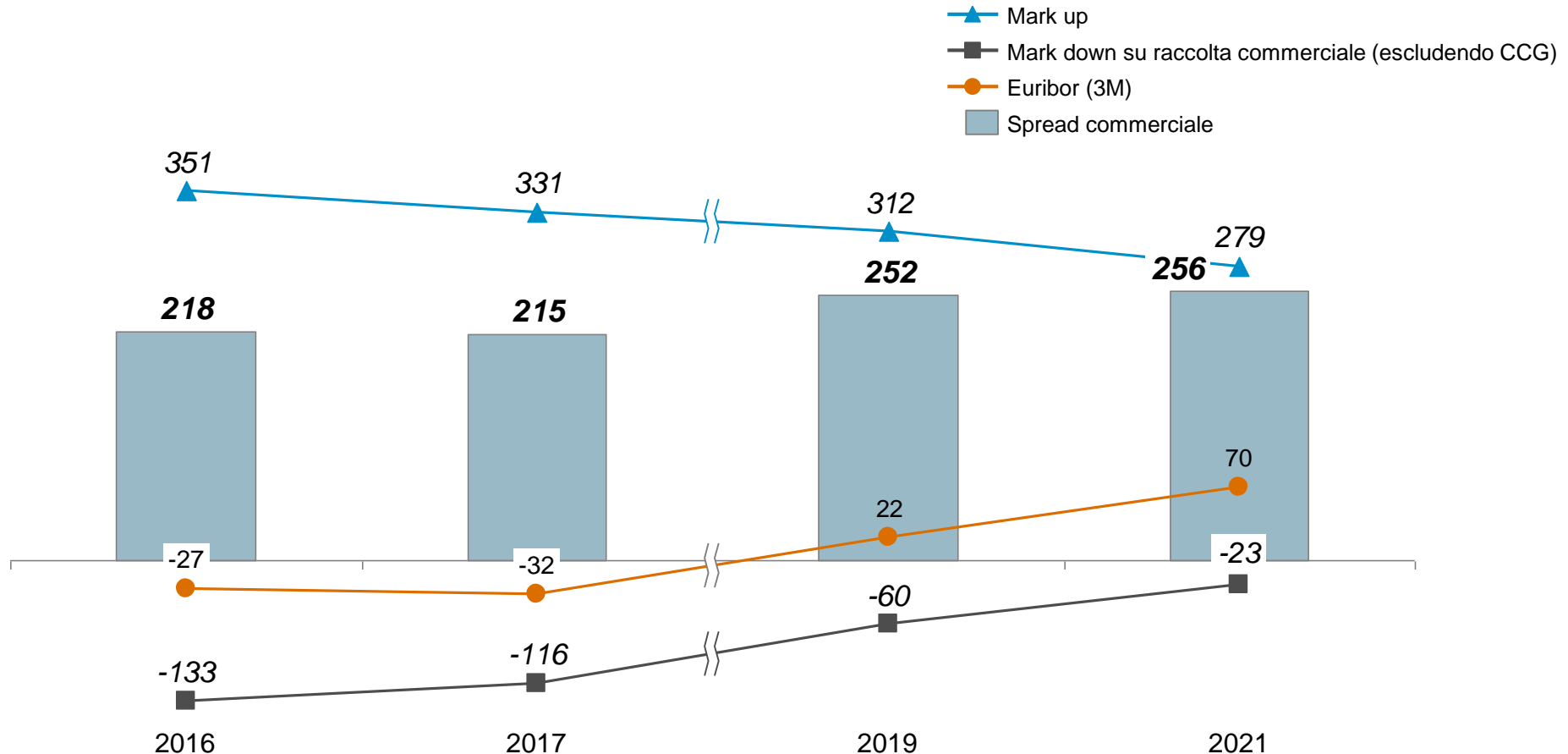
Evoluzione proventi operativi (2016 pro forma - 2021; mln€)



1. Dividendi, Risultato netto dei portafogli di proprietà, e altri ricavi

Evoluzione dei tassi: incremento dello spread passato ai clienti grazie al re-rating

bps



Compressione dello spread nel 2021 per compensare l'incremento dell'Euribor 3M

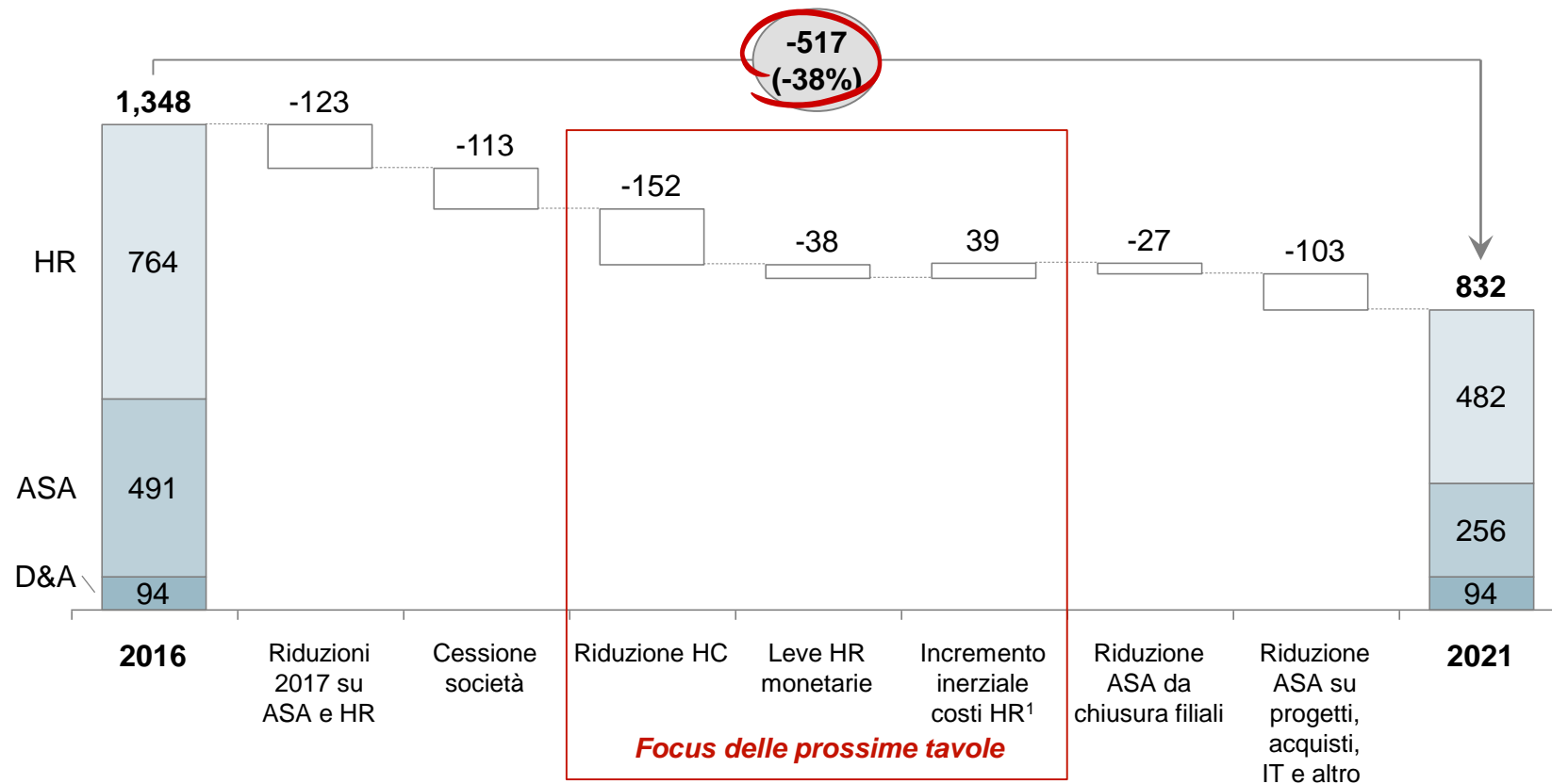
Incremento delle commissioni nette guidato da gestita, SME e Bancassurance

Elementi	2016 pf mln€	2021 mln€	Δ (mln€)	CAGR	Commenti
Gestita	51	127	+76	+20%	<ul style="list-style-type: none"> • Margini¹ da 60 bps a 96 bps • Volumi a fine anno² da €7mld a €13mld
Commissioni SME	201	262	+61	+5%	<ul style="list-style-type: none"> • Crescita spinta da Carte e Pagamenti (+€19mln), Trade finance & tesoreria (+€18mln), Prestiti (+€10mln), Altro (+€13mln)
Bancassurance	25	49	+24	+14%	<ul style="list-style-type: none"> • Margini¹ da 65 bps a 97 bps • Volumi a fine anno² da €3.3mld a €4.9mld
Prestito al consumo e alt.	26	43	+17	+11%	<ul style="list-style-type: none"> • Crescita guidata da prestito al consumo (+€10mln) e altri prestiti (+€7mln)
Conti correnti	117	129	+12	+2%	<ul style="list-style-type: none"> • Crescita guidata da rinegoziazioni (+€3mln) e acquisizione clienti (+€9mln)
Assicurazione e protezione	7	15	+8	+18%	<ul style="list-style-type: none"> • Crescita guidata da CPI (+€4mln) e Salute&Auto (+€4mln)
Carte retail e pagamenti	13	17	+4	+5%	<ul style="list-style-type: none"> • Crescita guidata soprattutto da incremento margini (+€4mln)
Amministrata	7	9	+2	+5%	<ul style="list-style-type: none"> • Margini da 5.7 bps a 7.6 bps • Volumi a fine anno da €13mld a €12mld
Totale commissioni nette³	448	652	+204	+8%	

1. Margini complessivi calcolati sui volumi totali medi includendo le nuove emissioni 2. Includendo sia i volumi "running" che i flussi lordi 3. Non include commissioni negative su obbligazioni garantite
Note: Numeri arrotondati

~ -520 mln€ di costi operativi al 2021 con una riduzione del ~40% rispetto alla base 2016

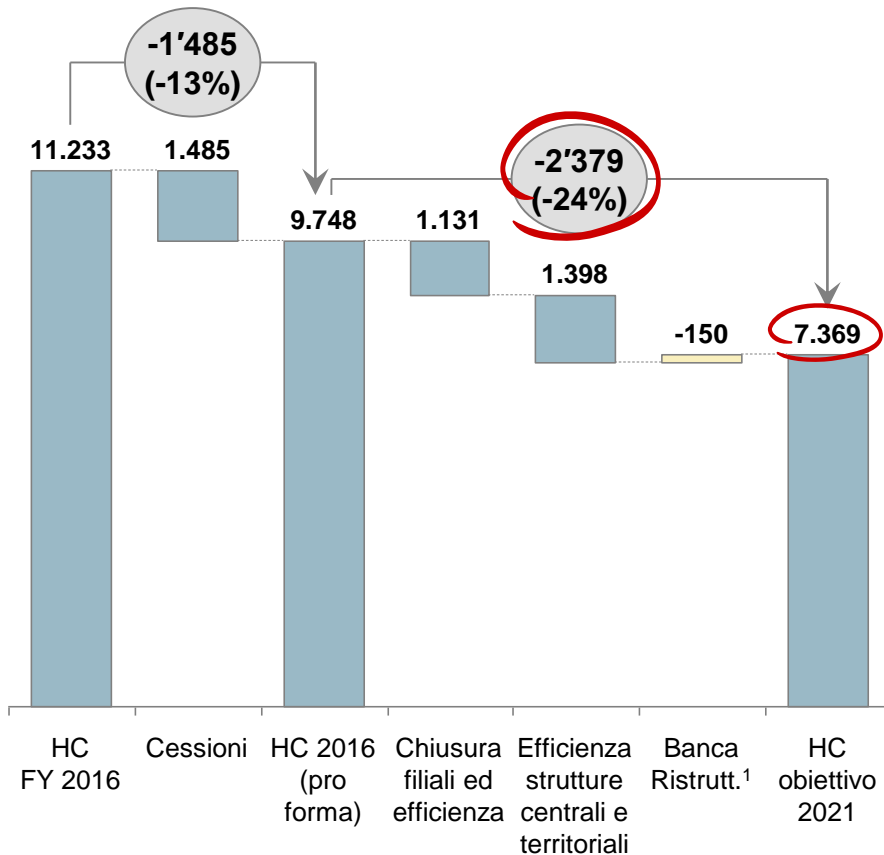
Evoluzione dei costi operativi, 2016-2021, mln€



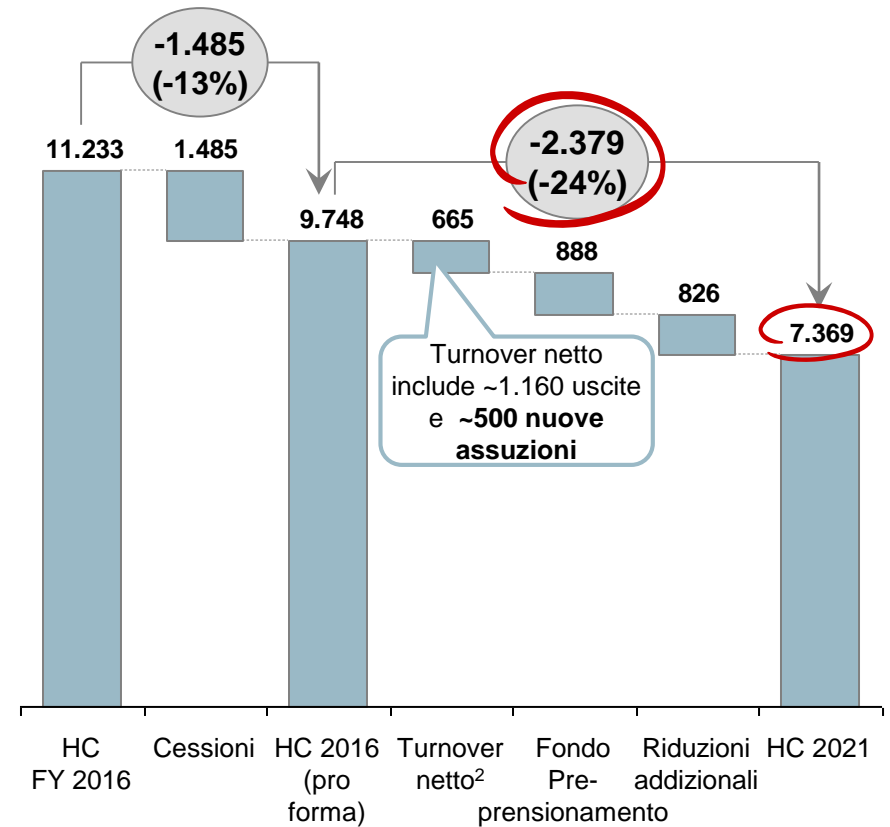
1. Include incremento inerziale CCNL, incentivi inerziali e una tantum

Riduzione di ~2'400 HC post-cessioni per raggiungere l'obiettivo di efficienza di 7'369 risorse

Risorse obiettivo



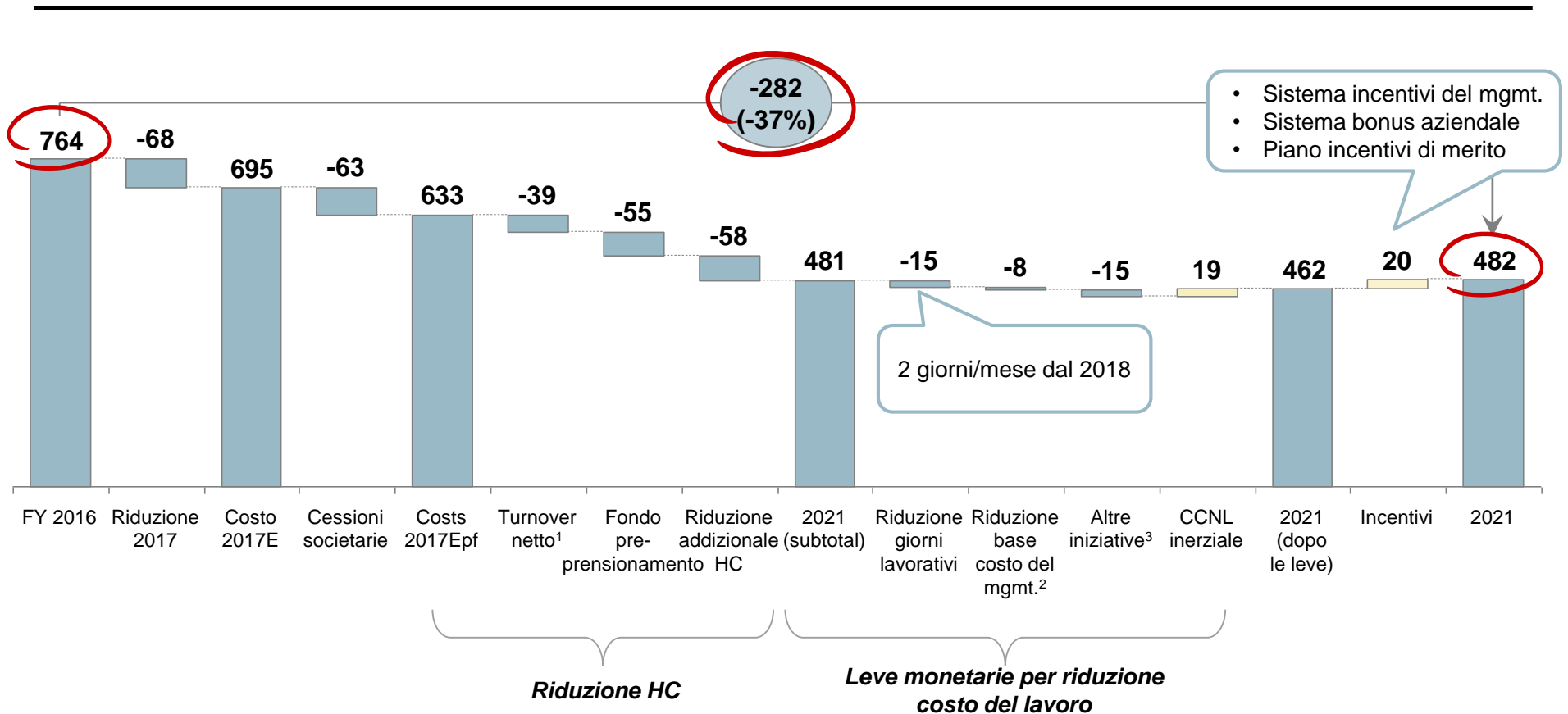
Evoluzione per leva HR



1. Risorse necessarie per rinforzare la Banca della Ristrutturazione 2. Include il non rinnovo dei contratti a termine e assume una sostituzione iniziale del 43%

Impatto sul costo del lavoro: riduzione del ~37% dal 2016 al 2021

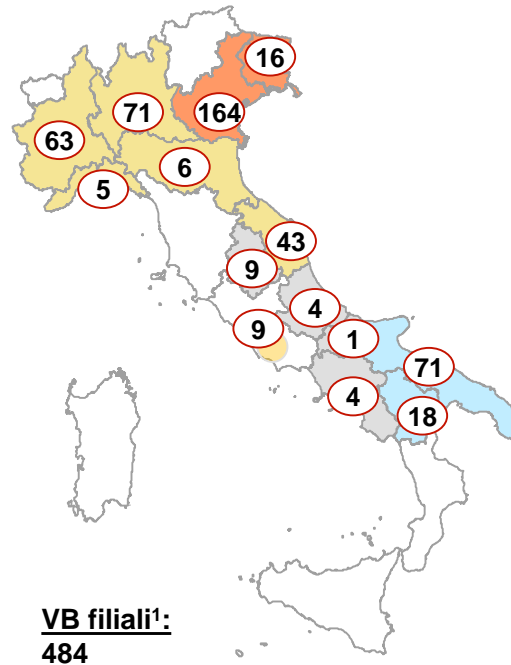
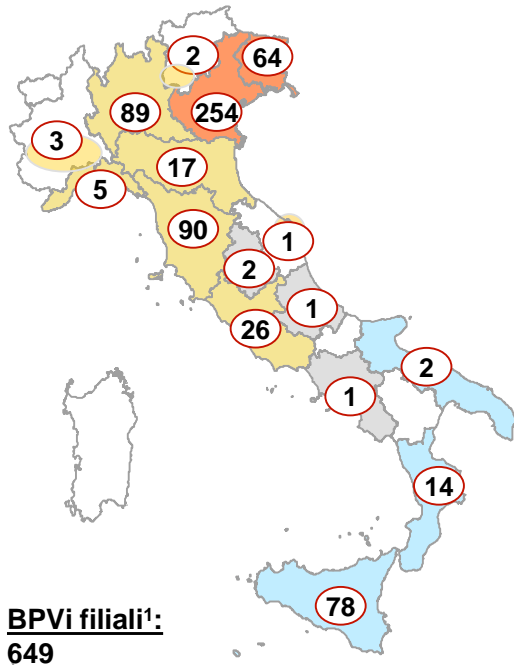
Costo del lavoro (mln€)



1. Include il non rinnovo dei contratti a termine e assume una sostituzione iniziale del 43% 2. Include la riduzione del costo base del mgmt, potenziali uscite del mgmt, compensazione del CdA 3. Include riduzione dei benefit, riduzione dei costi CIA, piano auto, eliminazione di "fondo ferie", "ex-festività" e altre azioni specifiche

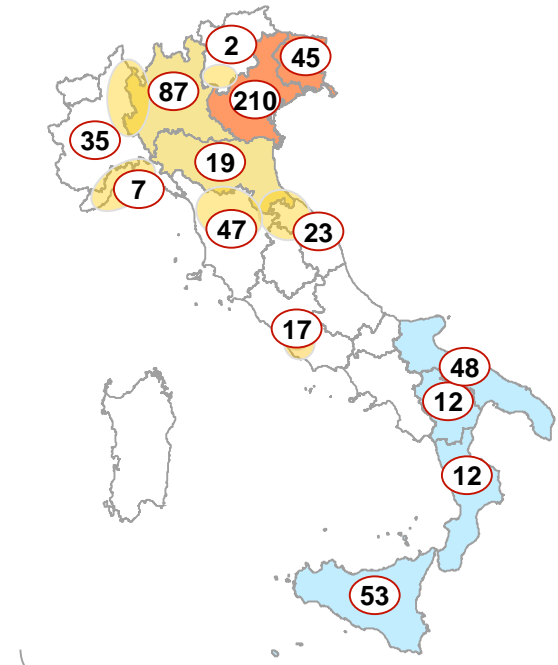
Dal 2015 al 2021, la ristrutturazione della rete equivale alla chiusura di una delle due banche

Rete a fine 2014



Totale filiali¹:
1.133

Rete obiettivo



(xx) # filiali per regione

Territori storici

Aree di riposizionamento commerciale

Nicchie e aree di sviluppo

Regioni non incluse nella rete obiettivo

1. Include unicamente le filiali commerciali Note: Include VB, BPVi, BancaNuova e Banca Apulia