



# 2016-2020 Piano Strategico

Genova, 29 Giugno 2016

# Disclaimer

Questo documento è stato preparato da Banca Carige S.p.A. – Cassa di Genova e Imperia (la "Società") a scopi esclusivamente informativi e solo per presentare le strategie e le principali informazioni sulle prospettive finanziarie della Società. Le informazioni ivi contenute non sono state oggetto di verifica indipendente. 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. La Società, ciascuna società del Gruppo (il "Gruppo Banca Carige"), i rispettivi consulenti, rappresentanti, amministratori, dirigenti o dipendenti non possono essere ritenuti responsabili (per negligenza o per altro) per qualunque perdita derivata dall'uso di o dall'affidamento su questo documento e i suoi contenuti.

Tutte le informazioni prospettiche qui contenute sono state predisposte sulla base di determinate assunzioni che potrebbero risultare non confermate e pertanto i risultati qui riportati potrebbero variare. Il presente documento contiene dati previsionali, proiezioni, obiettivi, stime e previsioni che riflettono le attuali stime del Management della Società in merito ad eventi futuri. Tali previsioni comprendono, ma non si limitano a, tutte le informazioni diverse dai dati di fatto, incluse, senza limitazione, quelle relative alla posizione finanziaria futura del Gruppo e a i risultati operativi, la strategia, i piani, gli obiettivi e gli sviluppi futuri nei mercati in cui il Gruppo opera o intende operare. La capacità del Gruppo Banca Carige di ottenere risultati e obiettivi previsti dipende da numerosi fattori fuori dal controllo del Management. I risultati effettivi potrebbero differire sensibilmente – anche in termini peggiorativi – da quelli previsti o impliciti nei dati previsionali. Tali stime e previsioni implicano un grado di incertezza che potrebbe influenzare sensibilmente i risultati attesi e sono costruite su ipotesi di base. Le previsioni, stime e obiettivi qui formulati si basano su informazioni di cui dispone il Gruppo Banca Carige in data odierna. Il Gruppo Banca Carige non si assume alcun impegno di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime, qualora fossero disponibili nuove informazioni, di eventi futuri o di altro, fatta salva l'osservanza delle leggi applicabili. Tutte le previsioni e stime successive – scritte ed orali – attribuibili al Gruppo Banca Carige o a persone che agiscono per conto dello stesso sono espressamente qualificate, nella loro interezza, da queste dichiarazioni cautelative. Nel formulare una propria opinione i lettori devono tenere in considerazione i fattori sopra citati.

Il presente documento non è rivolto a potenziali investitori. Né il presente documento né la sua consegna ad alcun destinatario costituisce o intende costituire o contiene o forma parte di alcuna offerta o invito a comprare o vendere titoli o strumenti finanziari collegati. Ogni offerta o sollecitazione sarà effettuata per mezzo di un prospetto informativo e/o un offering circular preparati per tale scopo dal Gruppo Banca Carige e qualsiasi decisione di acquistare o sottoscrivere azioni in una tale offerta o sollecitazione deve essere assunta esclusivamente sulla base delle informazioni contenute in tale prospetto informativo e/o offering circular pubblicato dal Gruppo Banca Carige in forma definitiva in relazione a una tale operazione.

Sezione 1

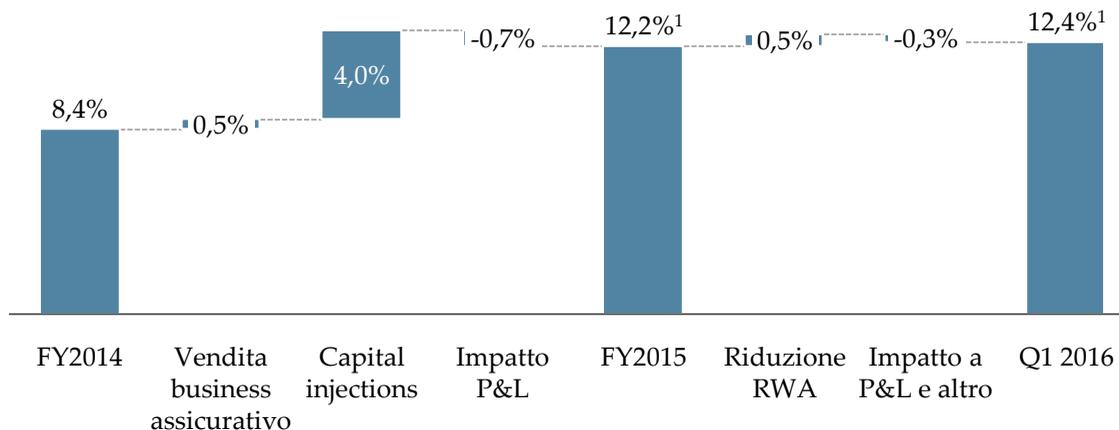
# Carige Oggi

# Carige ha rafforzato la posizione patrimoniale nel corso degli ultimi anni

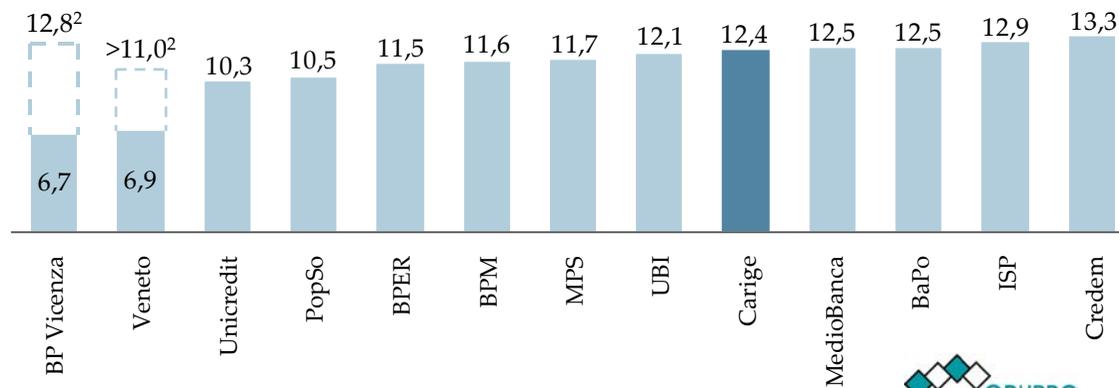
## Aree in evidenza

- Il Gruppo Carige ha un CET1 ratio del 12,4% al 31 Marzo 2016
- Rispetto al dato di Dicembre 2014 (8,4%) la patrimonializzazione ha beneficiato dell'aumento di capitale del 2 Luglio 2015, in occasione del quale si è fortemente rinnovata la compagine sociale
- Negli ultimi 15 mesi, inoltre, il dato patrimoniale è stato influenzato dai risultati negativi del gruppo (-1% di CET1 ratio) e, marginalmente, dalla cessione delle compagnie assicurative e dalla riduzione degli RWA

## Evoluzione del CET1 ratio 2014 – Q1 2016, %



## CET1 ratio banche italiane Q1 2016, %



1. CET1 phased in | 2. BP Vicenza ha raggiunto un CET1 ratio pro forma pari al 12,8% dopo la ricapitalizzazione; Veneto raggiungerà un CET1 Ratio maggiore dell'11% dopo la ricapitalizzazione

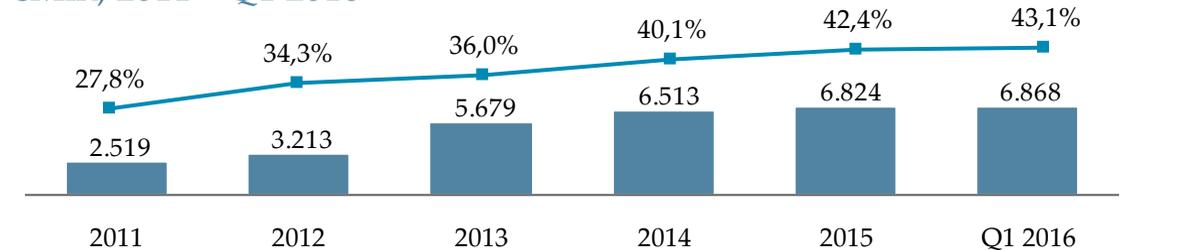
Fonte: Bilanci 31.03.2016, dato BP Vicenza pre- ricapitalizzazione al 31.12.2015

# Il portafoglio NPL è stato progressivamente accantonato e sono stati realizzati numerosi accordi di ristrutturazione

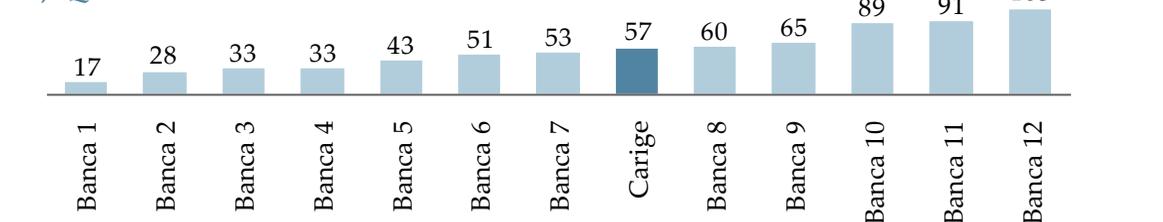
## Aree in evidenza

- Rallentamento nella crescita degli NPL dal 2014
- Iniziative adottate per gestire lo stock NPL:
  - Ristrutturazione di ca. €1,4 MLD di inadempienze probabili
  - Accantonamenti significativi sulle sofferenze negli ultimi 3 anni
- I livelli di copertura delle sofferenze sono superiori alle media di sistema, ma le coperture totali sul credito deteriorato rimangono inferiori alla media

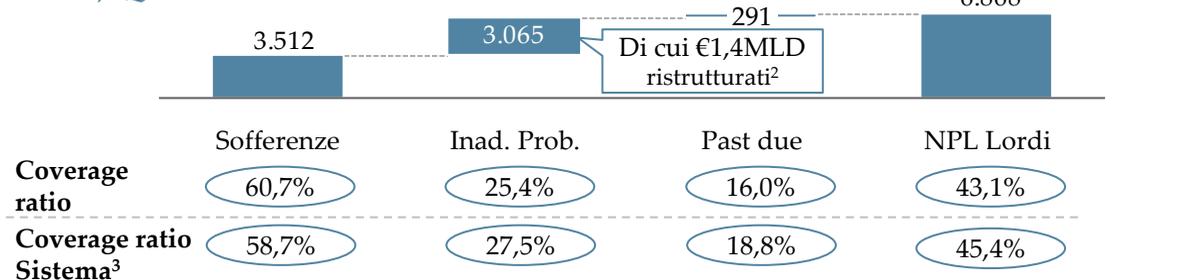
## Evoluzione degli NPL e tasso di copertura



## Texas ratio<sup>1</sup> Sofferenze



## Composizione portafoglio NPL portfolio e tasso di copertura per stato



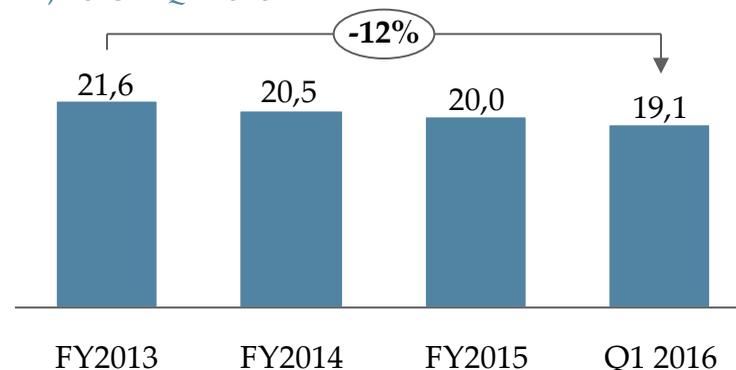
1. Texas ratio calcolato come sofferenze nette / fondi propri | 2. Altri €670Mln devono ancora essere approvati dal Comitato Crediti | 3. Banca d'Italia, Relazione annuale 2015

# Carige ha ridotto gli RWA e l'esposizione al rischio sovrano

## Aree in evidenza

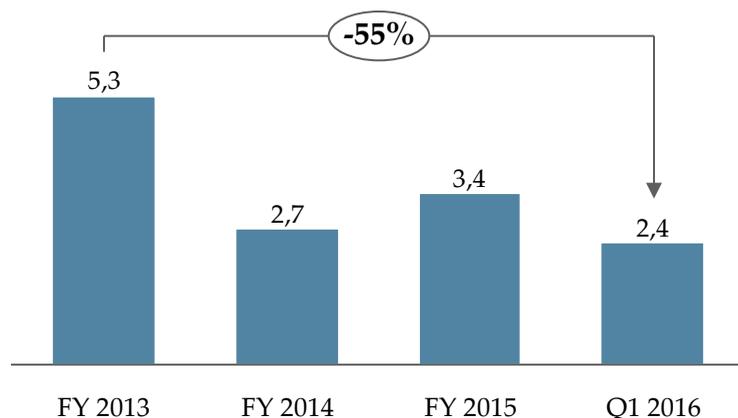
- Carige ha implementato una serie di iniziative per assumere un profilo di rischio più conservativo:
  - Riduzione dell'esposizione al mercato / rischio di credito sovrano
  - Riduzione RWA tramite riduzione degli attivi

## Evoluzione RWA €MLD, 2013 – Q1 2016



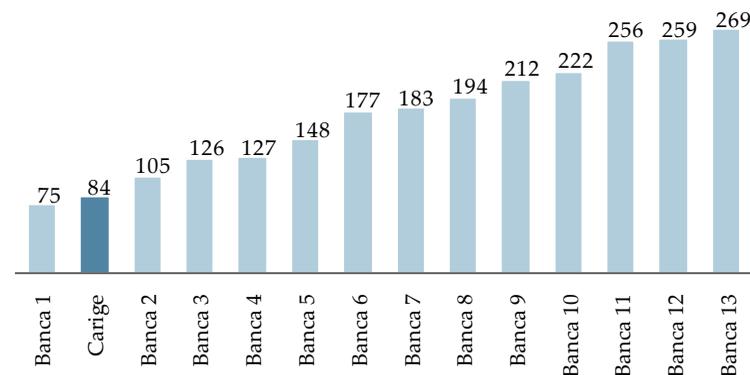
## Portafoglio Titoli di Stato Italiani

€MLD, 2013 – Q1 2016



## Portafoglio Titoli di Stato Italiani / Fondi propri

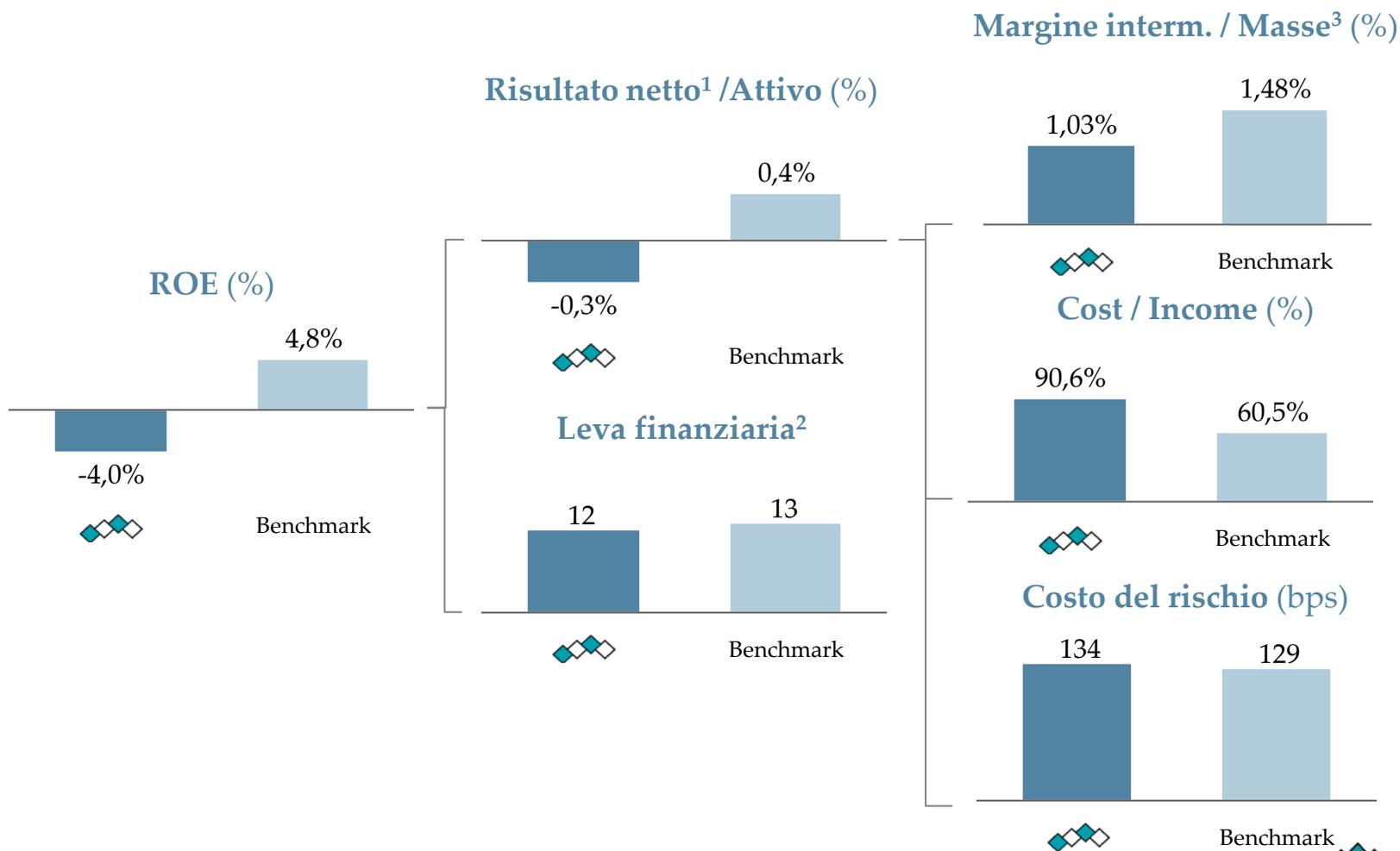
%, FY 2015 – Q1 2016<sup>1</sup>



1. Fonte: documentazione aggiornata al 31.12.2015 per UCG, ISP, MPS, UBI, BP, BPER, BPM, Credem, POPSO, BPVi, Veneto Banca, Creval, Banco Desio (FY15) – Aggiornata al Q1 2016 per Banca Carige

# Carige ha chiuso il 2015 con una redditività inferiore ai benchmark di mercato

## Albero del ROE, 2015



1. Risultato netto della Capogruppo | 2. Totale attivo / Patrimonio netto | 3. Masse: crediti verso clientela + raccolta diretta + raccolta indiretta  
 Nota: benchmark basato su banche peer: UBI, BPM, BaPo, BPER, PopSondrio, Creval, Credem

Sezione 2

# Sviluppi recenti e ipotesi alla base del Piano Strategico

# La genesi del nuovo Piano Strategico

## Fattori esogeni

- Ridotta crescita economica
- Persistenza del contesto di bassi tassi di interesse
- Bassa crescita del credito bancario
- Situazione di turbolenza del settore bancario italiano dovuta alla risoluzione di 4 banche e altre situazioni di stress

## Fattori specifici della banca

- Persistenza di performance economiche deboli
- Rapporto cost / income non sostenibile
- Pressione sulla liquidità fino al Q1 2016
- Incidenza di NPL al di sopra delle medie di mercato

## Fattori regolamentari

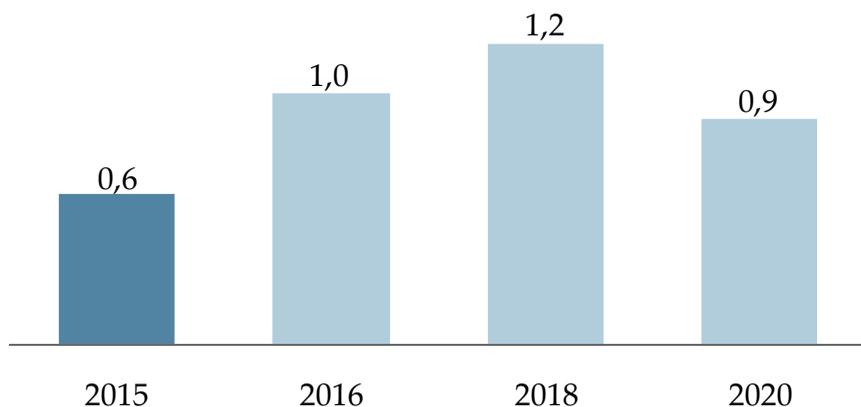
- Aumento dell'attenzione dei supervisori sul livello di NPL e sulla capacità delle banche di ridurre le partite deteriorate
- Richiesta di un nuovo Piano Strategico per affrontare con determinazione le debolezze strutturali della banca e aggiornamento del funding plan

## Recenti sviluppi

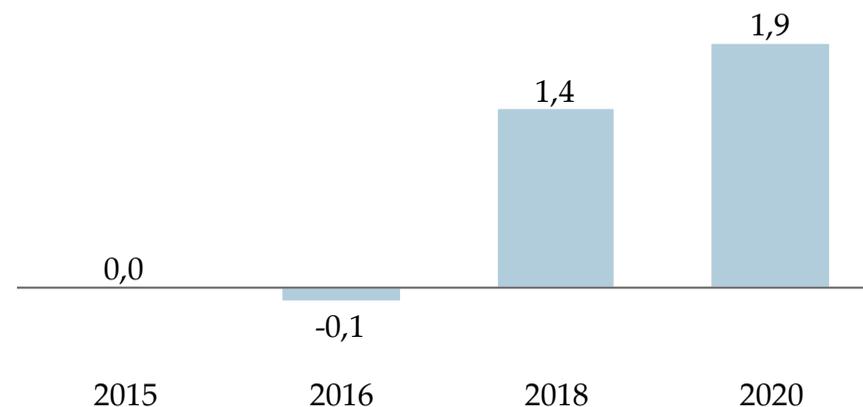
- Il nuovo Consiglio di Amministrazione è stato nominato il 31 marzo 2016
- Il 31 Maggio 2016 sono state inviate le linee guida del Piano Strategico e l'aggiornamento del funding plan
- La banca adempie oggi alla richiesta della BCE di un nuovo Piano Strategico

# Ipotesi alla base del Piano Strategico 2016-2020

**Evoluzione del PIL reale italiano<sup>1</sup>**  
%, var. a/a, 2015-2020



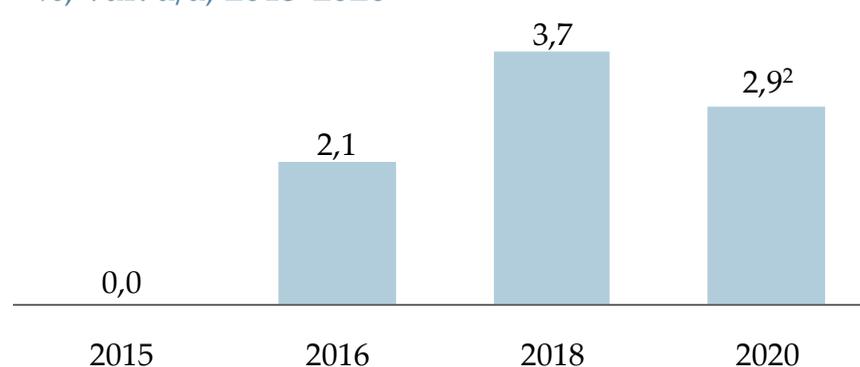
**Tasso d'inflazione<sup>1</sup>**  
%, 2015-2020



**Evoluzione Euribor a 3 mesi<sup>1</sup>**  
%, 2015-2020, media annuale



**Tasso di crescita crediti alla clientela del Sistema<sup>1</sup>**  
%, var. a/a, 2015-2020



1. Evoluzione fino al 2018 dal report Prometeia, evoluzione 2020 dalle proiezioni Oxford economics | 2. Assumendo un crescita inerziale del credito dal 2019 in avanti  
Fonte: Prometeia "Report bilanci bancari Marzo 2016"; Oxford economics

Sezione 3

# Carige domani: visione strategica del Piano 2020

Carige punta a diventare un campione regionale con un'offerta orientata verso retail e PMI, con focus nei territori tradizionalmente presidiati



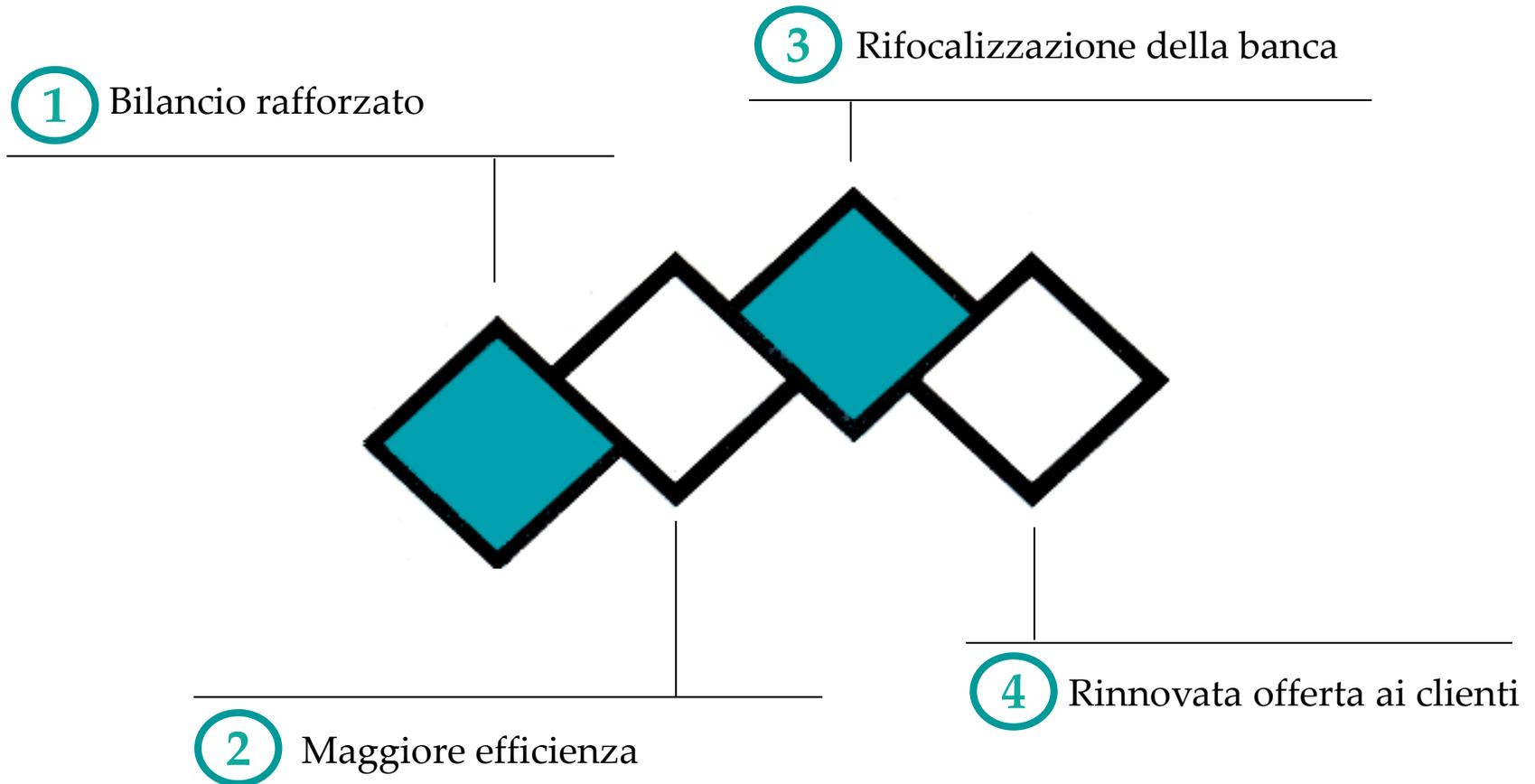
### Visione

Una banca commerciale, leader nel territorio, che serve con attenzione i suoi clienti attraverso un'articolata offerta a clientela retail e PMI

- Presenza geografica ridefinita con un forte presidio nella regione «core» (Liguria)
- Banca efficiente e snella
- Focus su clientela Retail e PMI, con un modello commerciale ridisegnato
- Modello di servizio rafforzato tramite miglioramento dell'offerta multicanale

# Pilastri della strategia di Carige

La visione di Carige 2020 è costruita attorno a 4 principali obiettivi strategici



# Gli obiettivi strategici saranno raggiunti attraverso una serie di iniziative ben definite

## Iniziative strategiche

① **Bilancio rafforzato**

## Leve

- 1.1 Focus attivo sul programma di dismissione NPL
- 1.2 Nuovo approccio alla gestione NPL mediante un'unità dedicata
- 1.3 Ribilanciamento del funding mix e riduzione del costo della raccolta
- 1.4 Posizione di capitale supportata da autofinanziamento

② **Maggiore efficienza**

- 2.1 Riduzione delle filiali
- 2.2 Ottimizzazione del modello di distribuzione e miglioramento dei processi della rete
- 2.3 Infrastruttura ICT aggiornata tramite outsourcing parziale e investimenti in aree strategiche
- 2.4 Organizzazione più semplice e con minori costi operativi
- 2.5 Focus su efficienza dei costi operativi

③ **Rifocalizzazione della banca**

- 3.1 Presenza geografica regionale
- 3.1 Segmentazione di portafoglio ben definita
- 3.2 Rifocalizzazione su Retail e Small Business

④ **Rinnovata offerta ai clienti**

- 4.1 Modello di servizio rafforzato sui segmenti chiave supportato da un'offerta multicanale
- 4.2 Offerta digitale rafforzata
- 4.3 Miglioramento del cross selling e sviluppo del wealth management
- 4.4 Potenziamento dell'offerta di credito al consumo
- 4.5 Incremento della penetrazione nel segmento Small Business
- 4.6 Focus su Mid-Cap e riduzione dell'esposizione verso Large Corporate

Sezione 3

# Iniziativa strategiche chiave

Gli obiettivi strategici saranno raggiunti attraverso una serie di iniziative ben definite

## Iniziative strategiche

① **Bilancio rafforzato**

② Maggiore efficienza

③ Rifocalizzazione della banca

④ Rinnovata offerta ai clienti

## Leve

- 1.1 Focus attivo sul programma di dismissione NPL
- 1.2 Nuovo approccio alla gestione NPL mediante un'unità dedicata
- 1.3 Ribilanciamento del funding mix e riduzione del costo della raccolta
- 1.4 Posizione di capitale supportata da autofinanziamento

# ① Bilancio rafforzato

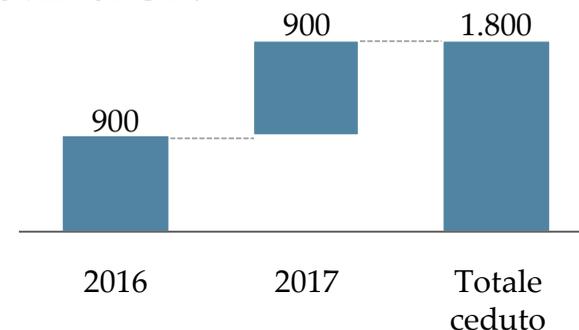
## Focus attivo su programma di dismissione NPL

### Principali iniziative

Vendita NPL	• Dismissione di una o più tranches per un ammontare di ca. €900Mln entro la fine del 2016, tramite processo competitivo
	• Dismissione di un secondo portafoglio di ca. €900Mln nella seconda metà del 2017 in base alle condizioni di mercato
	• Selezione accurata del perimetro di vendita minimizzando gli impatti di capitale e massimizzando la riduzione degli RWA
	• Selezione di portafogli di sofferenze per ridurre il carico di lavoro sulle strutture di gestione
	• Potenziale sfruttamento degli strumenti disponibili sul mercato (es. vendita, cartolarizzazione, Atlante, GACS)
	• Sviluppo di una modalità di dismissione ricorrente al fine di ridurre l'impatto dei nuovi ingressi sullo stock

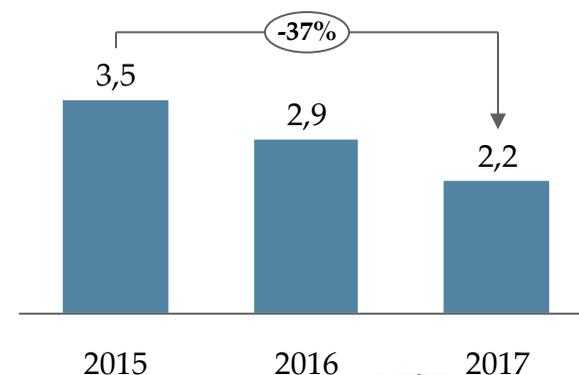
### Ipotesi iniziali del piano dismissione NPL

€Mln di GBV

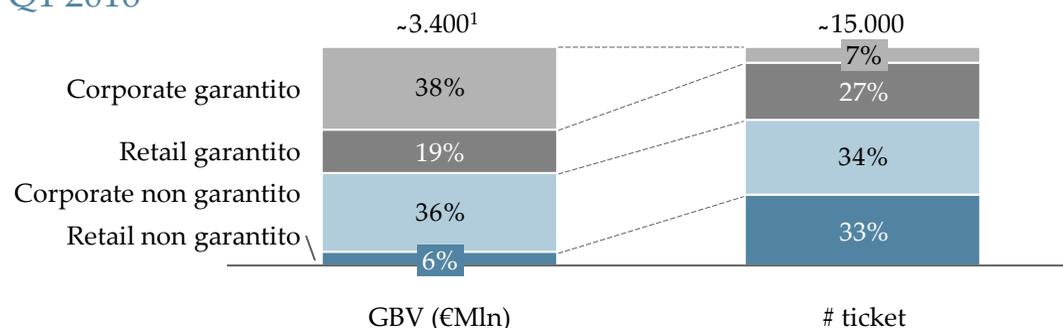


### Evoluzione stock sofferenze lorde

€MLD



### Caratteristiche portafoglio sofferenze Q1 2016



1. Non include Creditis e sofferenze non ancora entrate nel processo di recupero in contenzioso- sono considerate posizioni garantite solo quelle coperte da garanzia ipotecaria

# ① Bilancio rafforzato

## Nuovo approccio alla gestione NPL mediante un'unità dedicata

### Principali iniziative

#### Unità NPL

- Rafforzamento dell'unità di gestione NPL mediante maggiore autonomia e miglioramento delle capacità operative
- Incremento dell'organico di circa 60 risorse per aumentare la capacità di gestione degli NPL
- Segmentazione del portafoglio per definire un modello operativo orientato al cliente focalizzato su posizioni a maggior valore aggiunto
- Esternalizzazione delle posizioni a basso valore aggiunto e attenta gestione dei servicer
- Sviluppo di accordi di gestione specializzati per posizioni «*single name*»

### Attività dell'unità NPL

#### Strategia & analisi

- Definire la strategia NPL e stabilire obiettivi

#### Ristrutturazione UTP<sup>1</sup>

- Ristr. big ticket adottando soluzioni *ad hoc*

#### Recupero sofferenze

- Gestire «*big ticket*», focalizzandosi sulla risoluzione stragiudiziale

#### Monitoraggio PD

- Monitorare le esposizioni Past-due elevate e supportare la rete commerciale nella loro gestione

#### Outsourcing mgmt.

- Selezionare e gestire l'outsourcing

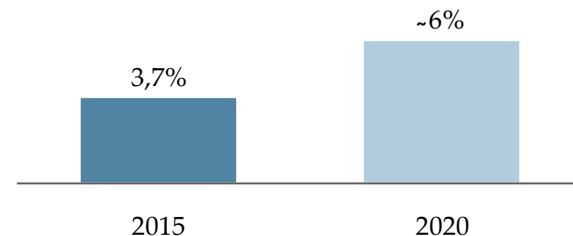
#### RE Management

- Valutare e gestire attivamente lo stock immobiliare

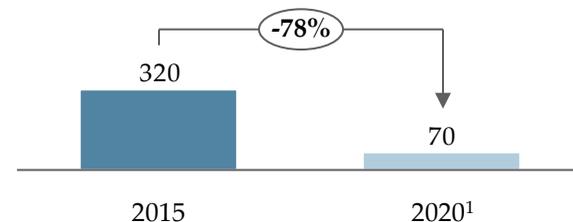
#### Vendita NPL

- Eseguire le transazioni degli NPL

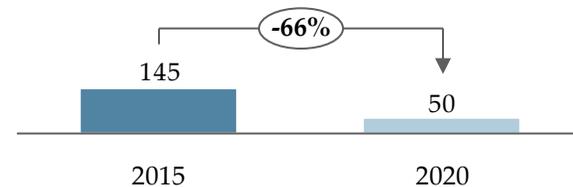
### Tasso di recupero sofferenze %



### Nr. ticket sofferenze / Risorse Ticket > €25K



### Nr. ticket UTP / Risorse Ticket > €25K



L'unità potrebbe evolvere per supportare soluzioni di gestione NPL più strutturali

1. Considera una dismissione di €1.8MLD di NPL

2. UTP: unlikely to pay - Inadempienze probabili

# ① Bilancio rafforzato

Le azioni sugli NPL porteranno una riduzione del NPL ratio al 19,9%

## Sintesi principali azioni sugli NPL

**Stock NPL**

- Forte riduzione dello stock di sofferenze tramite azioni di discontinuità
- Ulteriore miglioramento del ratio NPL e della composizione dello stock tramite il rafforzamento dell'attuale di gestione NPL al fine:
  - Migliorare Cure rate da Inadempienza Probabile a Bonis
  - Accelerare la migrazione a Sofferenza

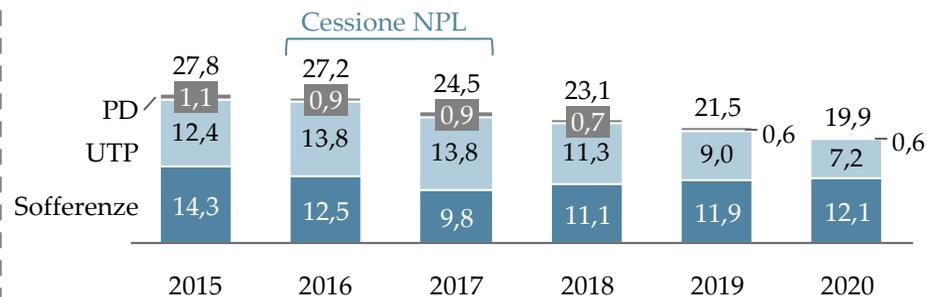
**Tasso di copertura**

- Aumento delle coperture medie del portafoglio NPL già dal Q2 2016
- Costante miglioramento dei livelli di copertura in arco piano su tutti gli stati del credito deteriorato

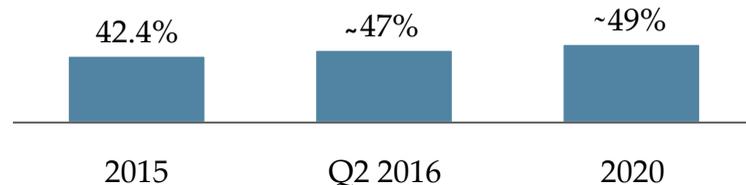
**Costo del rischio**

- Adeguamento del costo del rischio in linea con gli standard di mercato

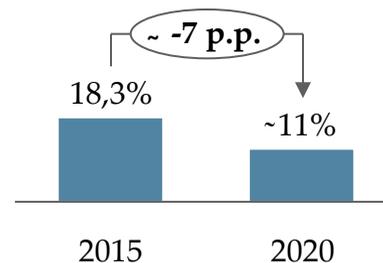
## Evoluzione NPL ratio lordo % 2015-2020



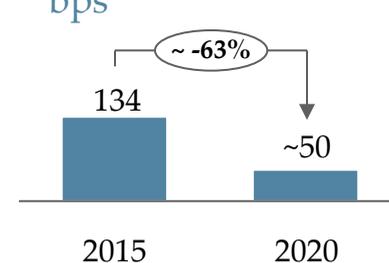
## Tasso di copertura NPL %



## NPL ratio netto %



## Costo del rischio bps



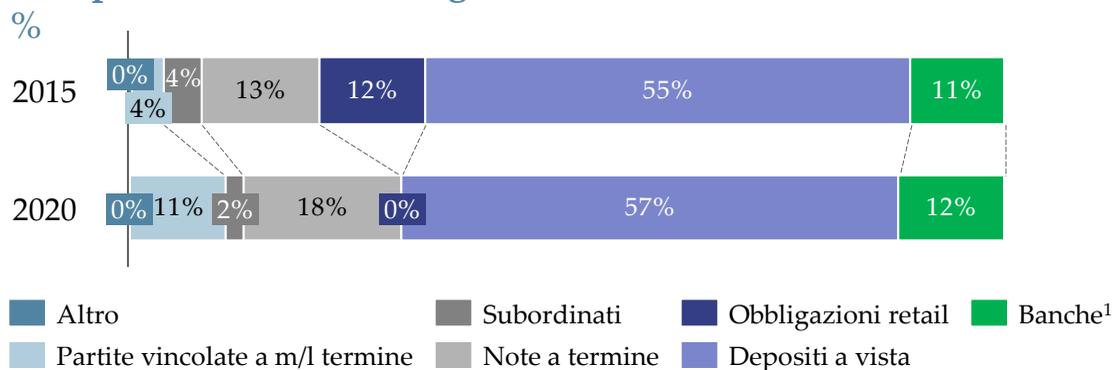
# ① Bilancio rafforzato

## Ribilanciamento del funding mix e riduzione del costo della raccolta

### Principali iniziative

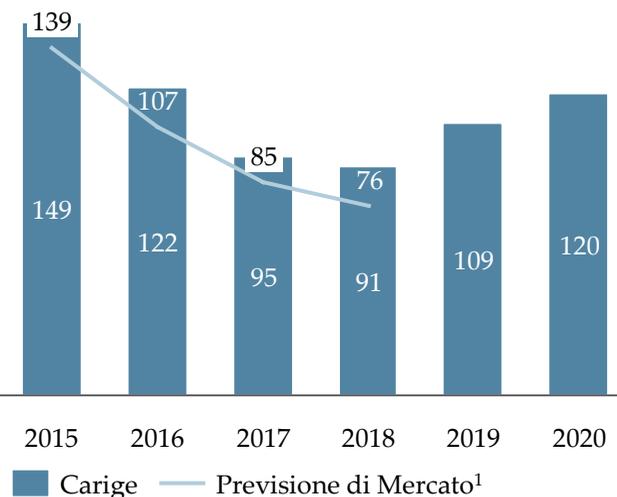
<b>Funding e liquidità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione al programma T-LTRO2 fino a circa €3,4MLD, di cui €2,5MLD a giugno 2016 e €800-900Mln a dicembre 2016</li> <li>Trasformazione delle Obbligazioni Retail in Partite vincolate a m/l termine (Raccolta a scadenza e prodotti simili)</li> <li>Incremento delle emissioni di strumenti di debito wholesale (covered bond), anche tramite private placement</li> <li>Riduzione del costo del funding tramite pricing analitico dei depositi</li> <li>Mantenimento del livello di LCR ampiamente sopra il requisito regolamentare</li> </ul>
<b>Vendita Bankit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vendita della quota di partecipazione in Bankit eccedente il massimo consentito (3%)</li> </ul>

### Composizione del funding mix



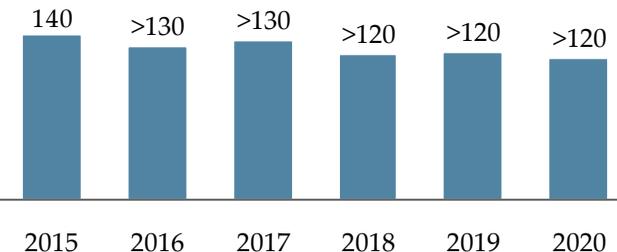
### Costo del funding medio

Bps, 2015 – 2020



### Liquidity coverage ratio

%, 2015 – 2020



1. Include l'esposizione verso BCE

Fonte previsione di mercato: Prometeia, proiezioni disponibili fino al 2018

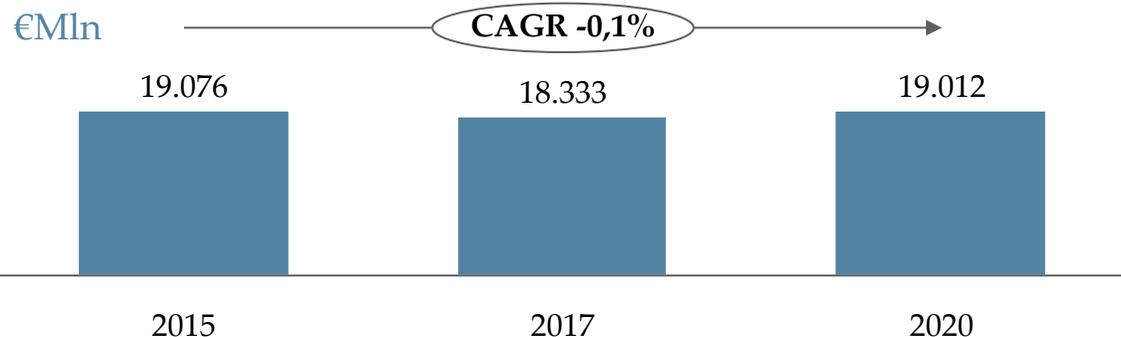
# ① Bilancio rafforzato

## Posizione di capitale supportata da autofinanziamento

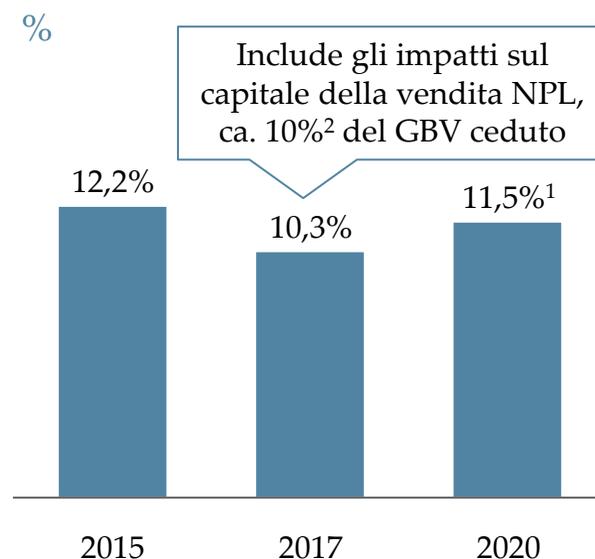
### Principali iniziative

<p><b>Migliorare la posizione di capitale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autofinanziamento supportato dal reinvestimento dei profitti</li> <li>Revisione e rafforzamento dei processi di adeguatezza del capitale (ICAAP) e di liquidità (ILAAP) in modo da migliorare i processi interni del Gruppo</li> <li>Controllo costante della qualità degli asset e assorbimento di capitale</li> <li>Ipotizzata riduzione da parte del supervisore del requisito CET1 a seguito degli accantonamenti del 2016 e delle cessioni di NPL</li> <li>Misure sul capitale verranno proposte solo se risultassero necessarie</li> </ul>
<p><b>Deleverage</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione degli RWA di ca. €180Mln attraverso la vendita di immobili non funzionali all'operatività della banca per €140Mln e degli immobili associati a filiali in via di chiusura per ca. €40Mln</li> </ul>

### Evoluzione RWA



### CET1 ratio



1. CET1 ratio fully phased dal 1.1.2019 | 2. Impatto del 10% stimato prendendo in considerazione potenziali effetti dovuti a cartolarizzazioni, GACS, ritorni attesi dai nuovi player di mercato (es. Atlante) e potenziale riduzione dei tempi di recupero delle pratiche in sofferenza

Gli obiettivi strategici saranno raggiunti attraverso una serie di iniziative ben definite

## Iniziative strategiche

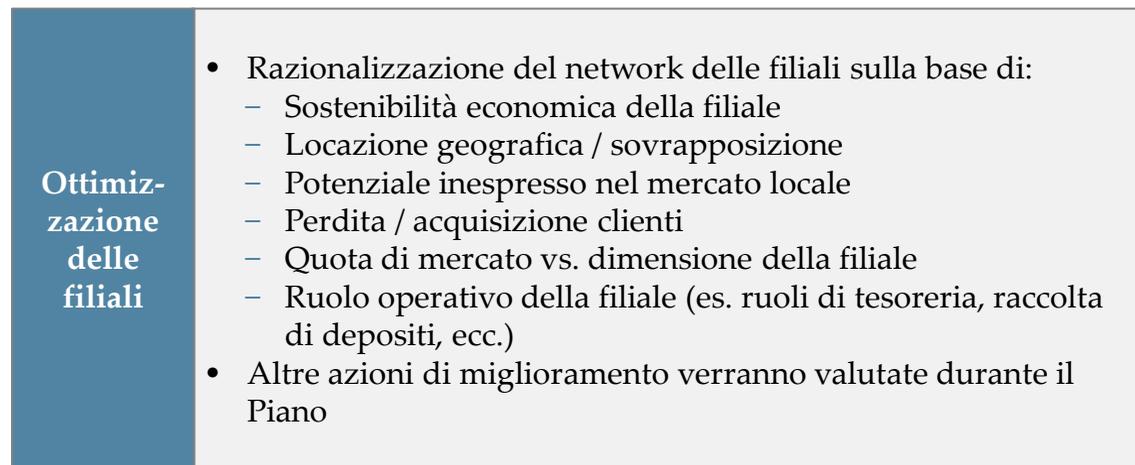


## Leve

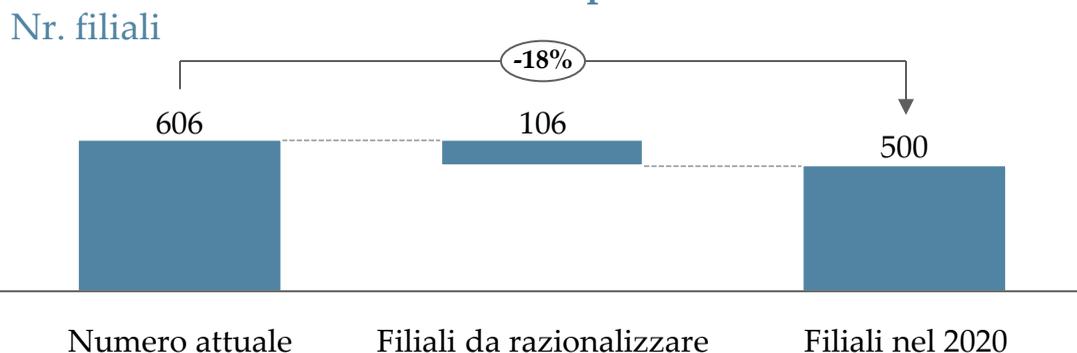
- 2.1 Riduzione delle filiali
- 2.2 Ottimizzazione del modello di distribuzione e miglioramento dei processi della rete
- 2.3 Infrastruttura ICT aggiornata tramite outsourcing parziale e investimenti in aree strategiche
- 2.4 Organizzazione più semplice e con minori costi operativi
- 2.5 Focus su efficienza dei costi operativi

## ② Maggiore efficienza Riduzione delle filiali

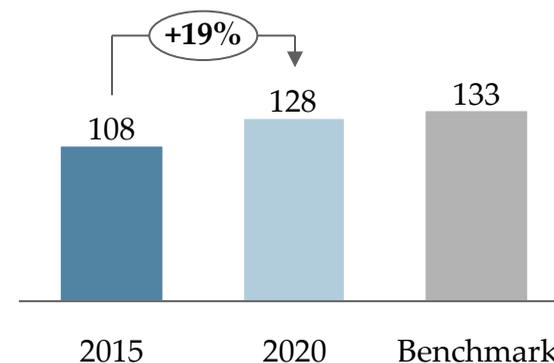
### Principali iniziative



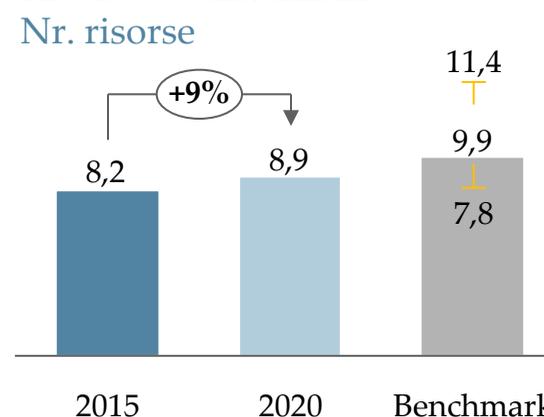
### Evoluzione del numero di filiali operative<sup>3</sup>



### Prodotto bancario lordo<sup>1</sup> / filiale<sup>2</sup> €Mln



### Risorse totali / filiali<sup>3</sup>



1. Riferito al prodotto bancario lordo del 2015 | 2. Esclude 11 filiali che non svolgono piena attività operativa e la filiale di Nizza | 3. Esclude 11 filiali che non svolgono piena attività operativa, la filiale di Nizza e le filiali di Banca Cesare Ponti

## ② Maggiore efficienza

### Ottimizzazione del modello distributivo e miglioramento dei processi di rete

#### Principali iniziative

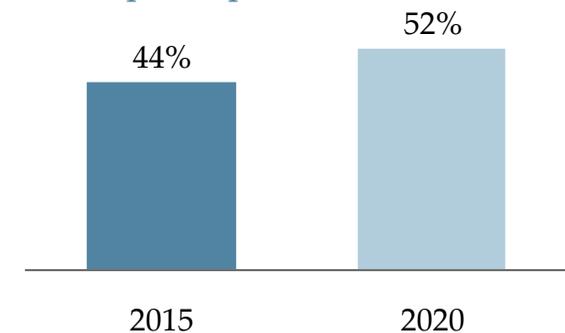
##### Evoluzione del modello distributivo

- Revisione dell'attuale modello di distribuzione e dei ruoli commerciali in seguito alla razionalizzazione delle filiali
- Riallocazione delle risorse nella rete al fine di dedicare più tempo alle attività commerciali
- Investimenti in formazione per sviluppare le competenze commerciali dei gestori
- Utilizzo di spazi di alcune filiali per l'offerta di servizi e prodotti in filiera o complementari al business bancario

##### Miglioramento dei processi di rete

- Automatizzazione delle attività con elevato potenziale di digitalizzazione e esternalizzazione delle attività a basso valore aggiunto
- Ridisegno dei processi end-to-end (es. mutui, crediti PMI, carte credito / debito, ecc.), in linea con i nuovi sistemi ICT
- Miglioramento della piattaforma multicanale e convergenza front-end dell'offerta web e mobile

#### Tempo allocato alle attività commerciali<sup>1</sup> % del tempo disponibile



1. Tempo allocato alle attività commerciali relativo a: a) Vendita prodotti b) Relazione con il cliente c) Attività commerciali di sviluppo clientela

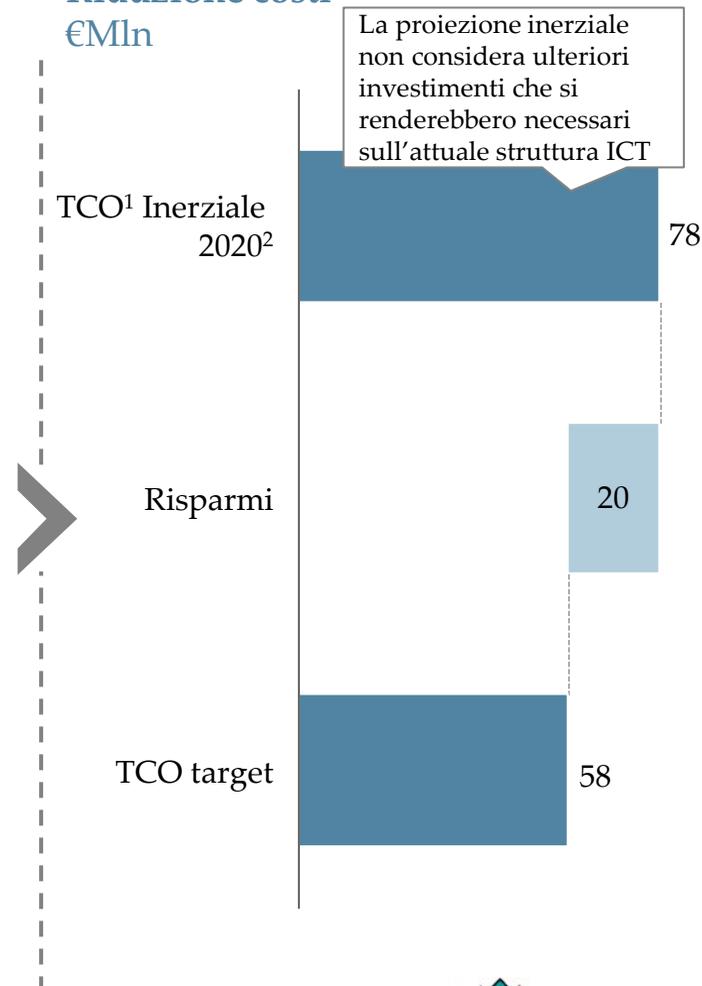
## ② Maggiore efficienza

### Infrastruttura ICT aggiornata tramite outsourcing parziale e investimenti in aree strategiche

#### Principali iniziative

<b>Razionalizzazione ICT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione delle spese amministrative attraverso esternalizzazione parziale dell'ICT</li> <li>• Miglioramento dell'efficienza attraverso un ridisegno dei processi della banca in linea con le offerte best practice degli outsourcer</li> <li>• Mantenimento di competenze strategiche in-house (sistemi front-end e Risk management)</li> </ul>
<b>Investimenti ICT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento per un totale in arco piano di ca. € 90Mln a supporto di:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Revisione e rafforzamento dei sistemi multicanale (es. implementazione della piattaforma di vendita online/mobile)</li> <li>– Miglioramento sistemi di Risk Management (es. affinamento modelli interni di misurazione del rischio di credito)</li> </ul> </li> </ul>

#### Riduzione costi €Mln



1. TCO: Total Cost of Operations: costi operativi annuali + ammortamenti degli investimenti | 2 Il TCO è proiettato al 2020 assumendo costi operativi in linea con quelli odierni e investimenti annuali in misura pari a quelli effettuati e previsti nel 2016

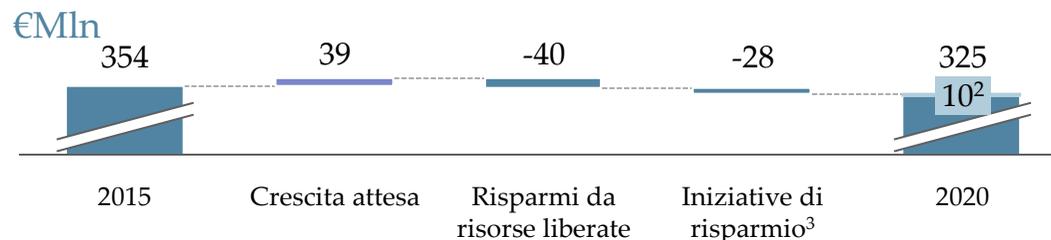
## ② Maggiore efficienza

### Organizzazione più semplice e con minori costi operativi

#### Principali iniziative

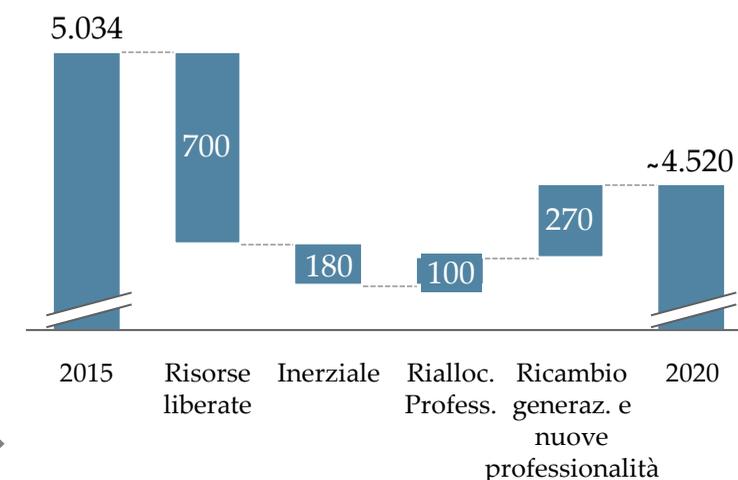
<b>Risorse Umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liberazione di ca. 700 risorse, attraverso:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Razionalizzazione della rete</li> <li>Riorganizzazione dell'ICT e funzioni di back office</li> <li>Efficientamento del rapporto centro-rete in linea con best practice di mercato</li> </ul> </li> <li>Riallocazioni e assunzioni per lo sviluppo di nuove professionalità</li> <li>Sviluppo di iniziative di formazione coerenti con le iniziative previste</li> </ul>
<b>Altri costi operativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Razionalizzazione delle ASA riallineando le metriche di efficienza ai benchmark</li> <li>Ridefinizione dell'attuale struttura dei contratti con una revisione dei volumi e dei prezzi degli acquisti</li> <li>Rafforzamento del processo di acquisto centralizzato</li> </ul>
<b>Struttura legale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semplificazione della struttura attraverso l'incorporazione di Carige Italia con lo scopo di ottenere un'organizzazione più snella</li> </ul>

#### Riduzione del costo del lavoro



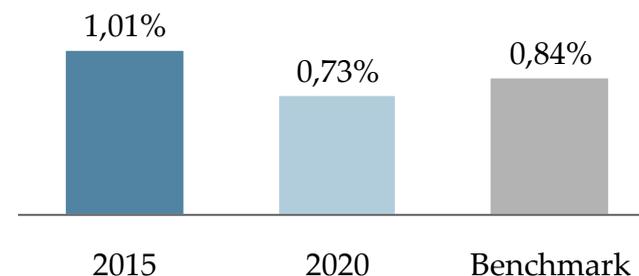
#### Evoluzione delle risorse<sup>1</sup>

##### Nr. risorse



#### Altre spese amministrative / Attivo

€Mln

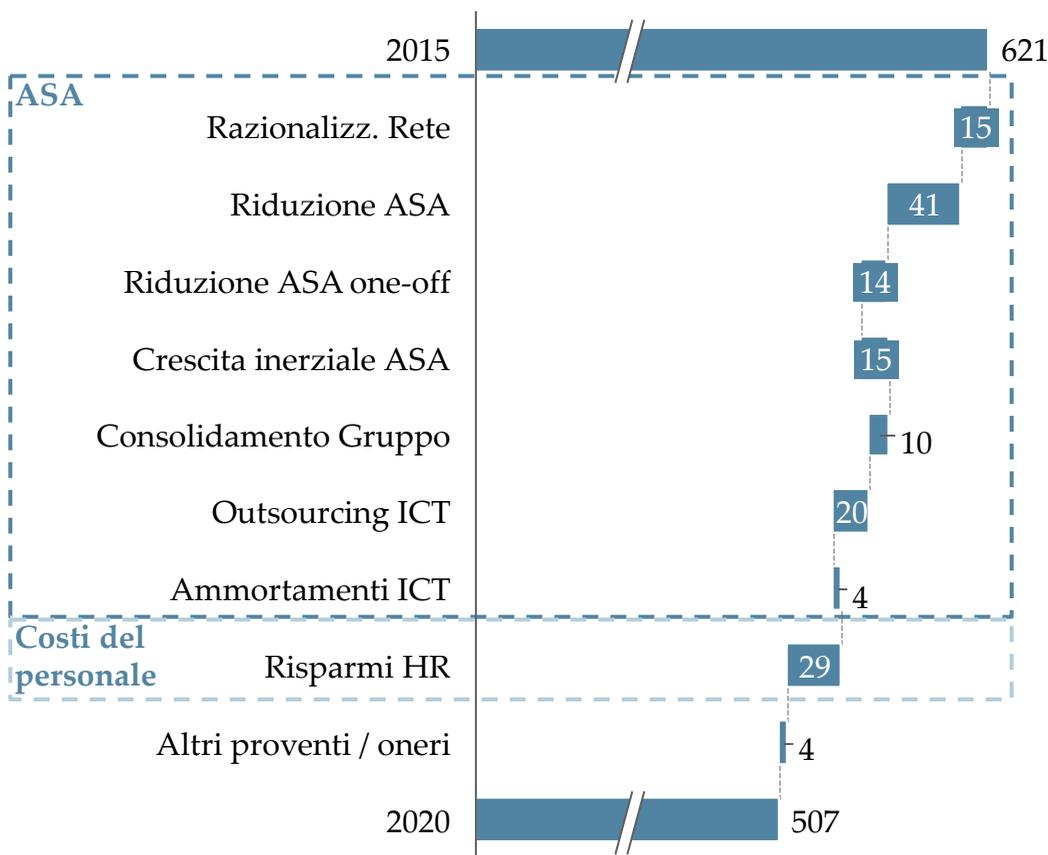


1. Dati al 1.1.2016 | 2. Componente variabile | 3. Inclusa la revisione delle previsioni integrative della contrattazione nazionale

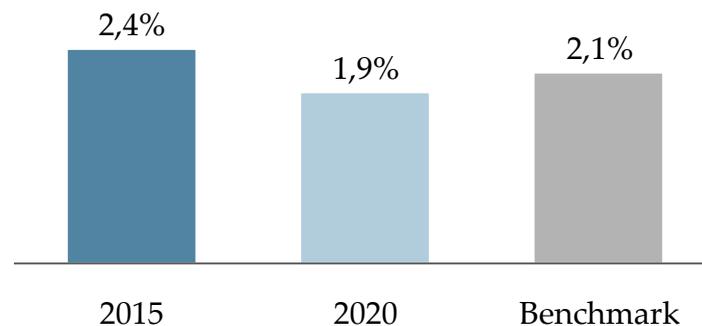
## ② Maggiore efficienza

Le iniziative implementate su ASA e costi del Personale riallineeranno la struttura di costi di Carige ai livelli benchmark

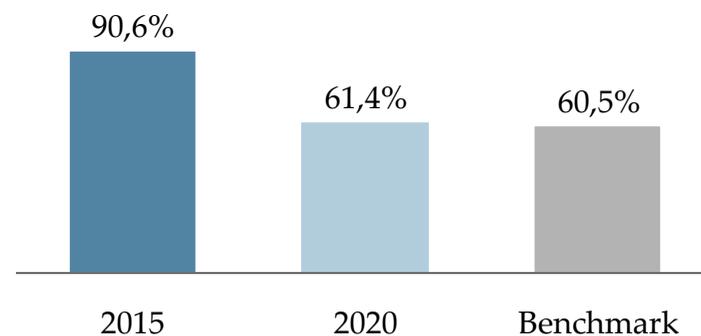
**Evoluzione costi operativi**  
2015-2020, €Mln



**Costi operativi<sup>1</sup> / Totale attivo**  
%



**Cost / Income ratio**  
%



1. Non include altri costi / proventi di gestione

Gli obiettivi strategici saranno raggiunti attraverso una serie di iniziative ben definite

## Iniziative strategiche

① Bilancio rafforzato

② Maggiore efficienza

③ **Rifocalizzazione della banca**

④ Rinnovata offerta ai clienti

## Leve

- 3.1 Presenza geografica regionale
- 3.2 Segmentazione di portafoglio ben definita
- 3.3 Rifocalizzazione su Retail e Small Business

### ③ Rifocalizzazione della banca

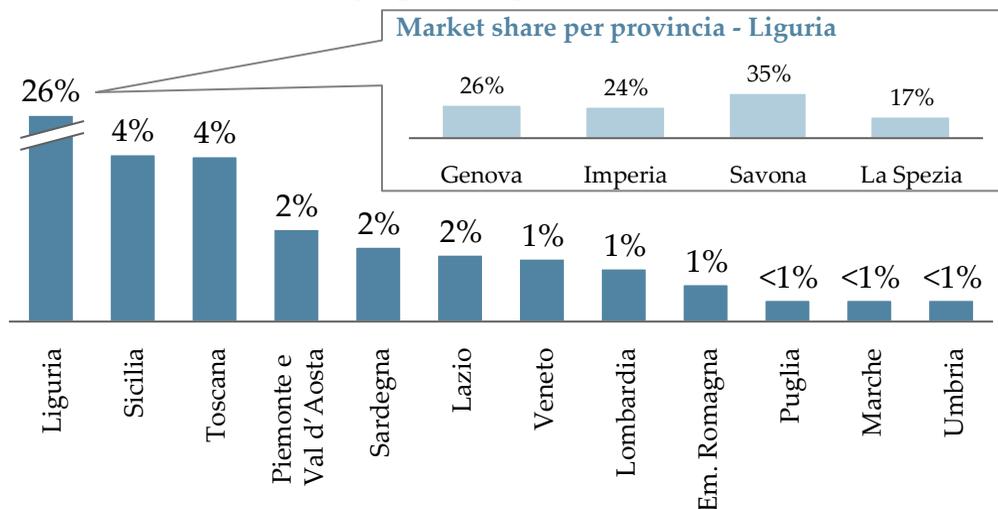
## Presenza geografica regionale

#### Principali iniziative

##### Rifocalizzare la banca

- Focus su Liguria e Toscana Settentrionale, che rappresentano la base clienti principale di Carige
- Rinnovata attenzione alle regioni del Nord Italia
- Rinnovamento della presenza geografica della banca, uscendo da regioni non-core, basata su:
  - Bassa quota di mercato
  - Dimensione sotto-scala delle operazioni

#### Market share di Carige per Regione



#### Attuale presenza geografica



Nota: quota di mercato basata su numero di sportelli

### ③ Rifocalizzazione della banca Segmentazione di portafoglio ben definita

Macro-segmento	Segmento	Nr. clienti (migliaia)
<b>Retail</b>	<b>Mass</b>	830
	<b>Affluent</b>	120
	<b>Small Business</b>	43
<b>Private</b>	<b>Private</b>	18
<b>Corporate</b>	<b>Mid Corporate</b>	14
	<b>Large Corporate</b>	0,1
<b>Totale clienti<sup>1</sup></b>		<b>1.025</b>

1. Non include ~220 istituzionali e ~6K "Non portafogliati"

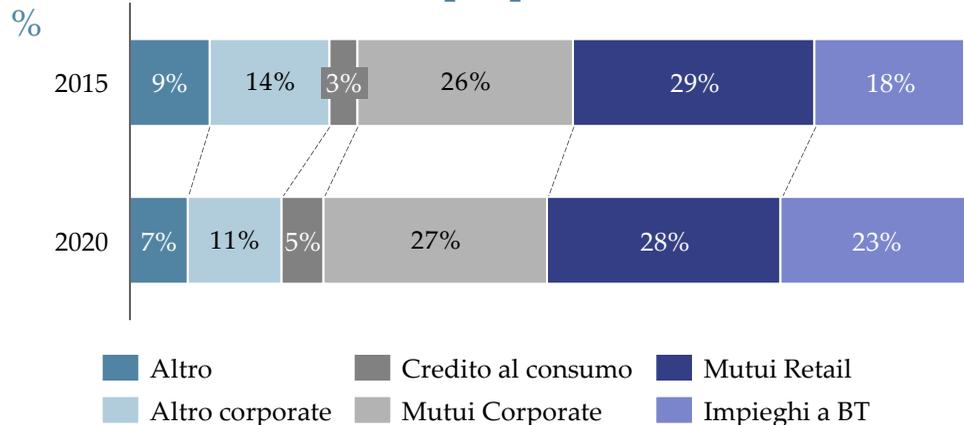
# ③ Rifocalizzazione della banca

## Rifocalizzazione su Retail e Small Business

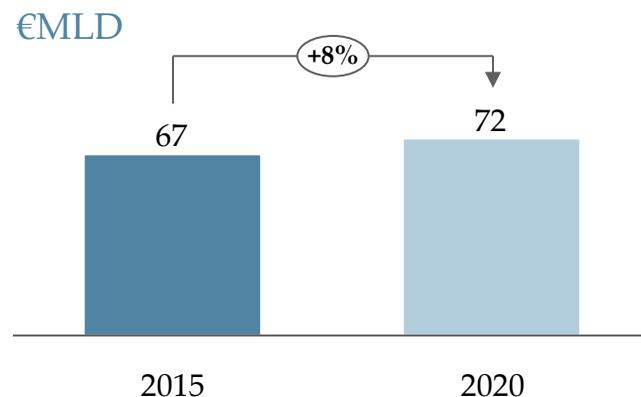
### Principali iniziative

Strategia per segmento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus sui principali segmenti di clientela:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Clienti retail attraverso un modello di servizio rafforzato con una copertura che permetta di raggiungere i bisogni dei clienti</li> <li>– Clienti Small Business e SME attraverso una rinnovata offerta prodotti</li> </ul> </li> <li>• Riduzione esposizione verso segmenti poco profittevoli quali il Large Corporate</li> <li>• Rafforzamento del wealth management mediante un ampliamento del catalogo prodotti e un'offerta integrata</li> </ul>
------------------------	---

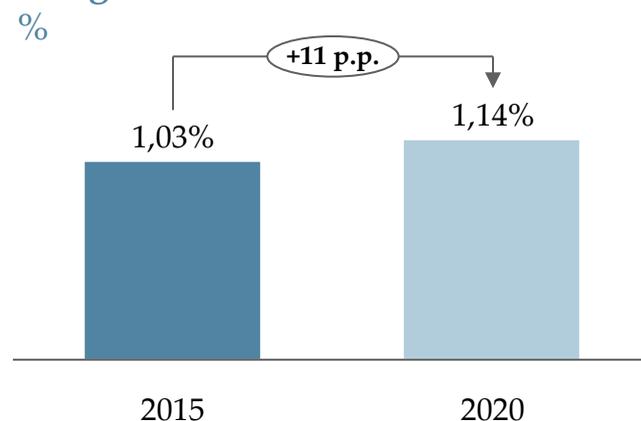
### Evoluzione business mix per prodotto<sup>1</sup>



### Evoluzione masse totali<sup>2</sup>



### Marginalità delle masse<sup>3</sup>



1. Include esposizione in bonis, past-due e inadempienze probabili  
 2. Masse totali: crediti verso clientela + raccolta diretta + raccolta indiretta  
 3. Margine di intermediazione / Masse totali

Gli obiettivi strategici saranno raggiunti attraverso una serie di iniziative ben definite

## Iniziative strategiche

- ① Bilancio rafforzato
- ② Maggiore efficienza
- ③ Ri-focalizzazione della banca
- ④ **Rinnovata offerta ai clienti**

## Leve

- 4.1 Modello di servizio rafforzato sui segmenti chiave supportato da un'offerta multicanale
- 4.2 Offerta digitale rafforzata
- 4.3 Miglioramento del cross selling e sviluppo del wealth management
- 4.4 Potenziamento dell'offerta di credito al consumo
- 4.5 Incremento della penetrazione nel segmento Small Business
- 4.6 Focus su Mid-Cap e riduzione dell'esposizione verso Large Corporate

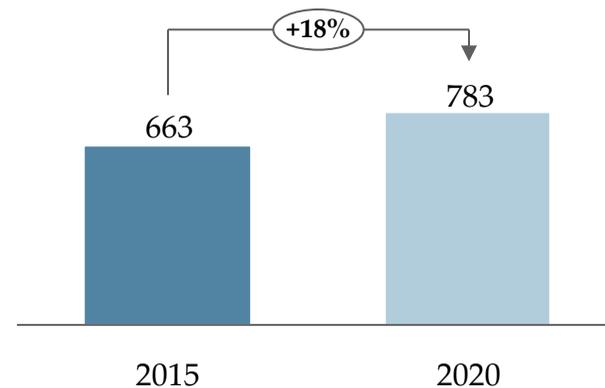
## ④ Rinnovata offerta ai clienti

Modello di servizio rafforzato sui segmenti chiave supportato da un'offerta multicanale

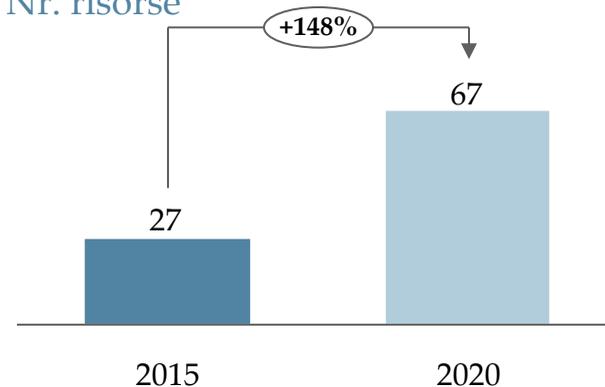
### Principali iniziative

<b>Modello di distribuzione rafforzato</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rafforzamento del livello di servizio ai clienti attraverso l'incremento dei gestori con focus su nuova clientela</li><li>• Aumento delle risorse delle filiali, che permetta ai gestori di dedicare più tempo alle attività commerciali per effetto della razionalizzazione della rete</li><li>• Miglioramento della copertura dei segmenti Mass Market e Small Business</li></ul>
<b>Offerta multi-canale potenziata</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miglioramento dei servizi multi-canale offerti attraverso il rafforzamento del contact center</li><li>• Rafforzamento del contact center con ca. 40 persone per:<ul style="list-style-type: none"><li>– allineare il livello di servizi alle best practice</li><li>– supportare la multicanalità concentrandosi sulla fase di post-vendita dei canali digitali</li><li>– supportare la rete fisica nel business development</li></ul></li><li>• Sviluppo dell'offerta multicanale e del CRM per massimizzare il cross-selling</li><li>• Miglioramento degli "analytics" con il lancio di iniziative web</li><li>• Evoluzione dell'offerta dei pagamenti mobile (P2P, wallet per M-commerce e M-payments)</li><li>• Implementazione di nuovi processi di vendita supportati dalla firma digitale</li><li>• Creazione di un'unità dedicata all'innovazione digitale</li></ul>

### Evoluzione gestori Mass Market Nr. risorse



### Dipendenti Contact center Nr. risorse



1. Include il 50% dei referenti filiale che svolgono attività di gestori mass market

## ④ Rinnovata offerta ai clienti Offerta digitale rafforzata

### Principali iniziative

#### Offerta digitale rafforzata

- Creazione di un unico punto di contatto per l'offerta online
- Sviluppo di un'offerta multi-servizio digitale abilitando la vendita di prodotti bancari ai clienti attuali
- Apertura dell'offerta digitale a nuovi clienti attraverso la possibilità di aprire un nuovo conto corrente direttamente online
- Miglioramento dell'attuale offerta Small Business al fine di fornire funzionalità specifiche e prodotti adatti ai bisogni del segmento (es. tesoreria, advisory, valutazione del rischio e del credito)
- Ulteriore rafforzamento della cyber-security
- Sviluppo di un social customer service
- Sviluppo di programmi di formazione sulle tematiche digitali

### Prodotti offerti sulla piattaforma digitale

Depositi di risparmio



Prestiti personali



Carte di credito

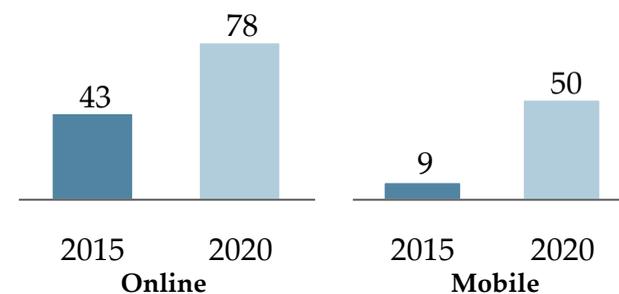


Conti correnti



### Carige penetrazione<sup>1</sup> internet & mobile

%, 2015-2020



### Online app



## ④ Rinnovata offerta ai clienti

### Miglioramento del cross selling e sviluppo del wealth management

#### Principali iniziative

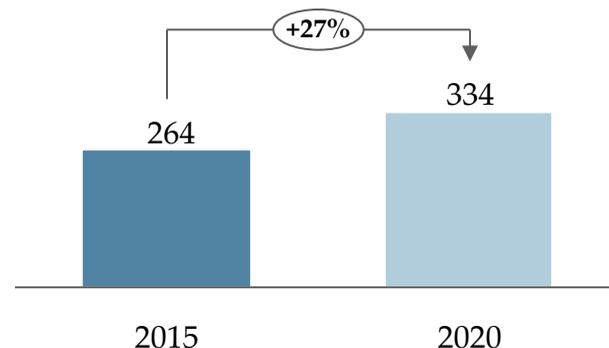
##### Incremento cross selling

- Incremento del cross-selling sui segmenti Retail attraverso:
  - Tempo addizionale da dedicare alla vendita di nuovi prodotti
  - Campagne commerciali di prodotto targetizzate
- Attivazione di una piattaforma multi-canale che abiliti la vendita di servizi personalizzata secondo le specifiche esigenze dei clienti (insieme alle attività post-vendita)
- Spinta commerciale su carte di credito, con focus su online e ATM

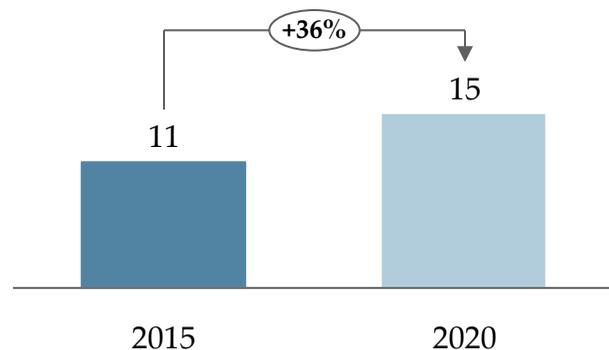
##### Sviluppo Wealth management

- Rinnovamento dell'attenzione ai portafogli del segmento Private
- Ampliamento della gamma prodotti offerta
- Rifocalizzazione dei gestori sui clienti ad alto valore aggiunto

#### Evoluzione delle commissioni nette €Mln



#### Evoluzione della raccolta gestita €MLD



# ④ Rinnovata offerta ai clienti Potenziamento dell'offerta di credito al consumo

## Principali iniziative

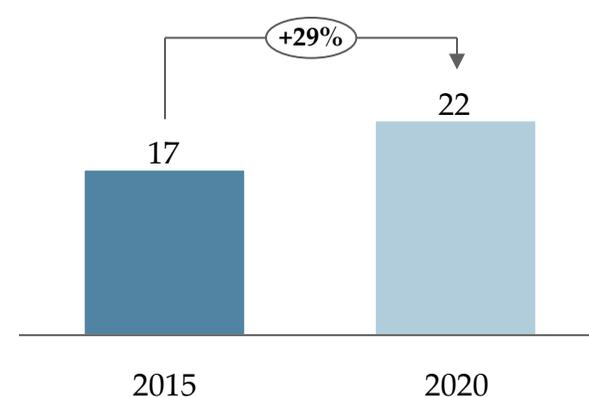
**Azioni sul credito al consumo**

- Incremento penetrazione clientela attuale:
  - Spinta commerciale focalizzata sul prodotto accompagnata da un attento monitoraggio della rete Mass e Affluent Carige
- Acquisizione nuovi clienti:
  - Potenziamento rete financial advisors con focus su PMI al fine di offrire prestiti personali ai dipendenti e nuove soluzioni per la clientela (es. prestito finalizzato)
- Le azioni sono già in corso di implementazione

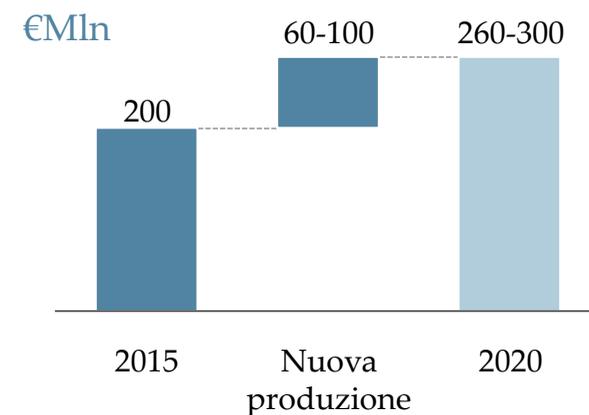
Credito al consumo - nuovi flussi/stock totale (2010-2015, %)



## Nuovi prestiti personali / gestore<sup>1</sup> # nuovi ticket



## Dinamica della nuova produzione di credito al consumo



1. Include RM mass e affluent e il 50% dei referenti di filiale che svolgono attività di gestore mass market – dimensione ticket medio: .ca €10K

## ④ Rinnovata offerta ai clienti Incremento della penetrazione nel segmento Small Business

### Principali iniziative

#### Incremento della copertura Small Business

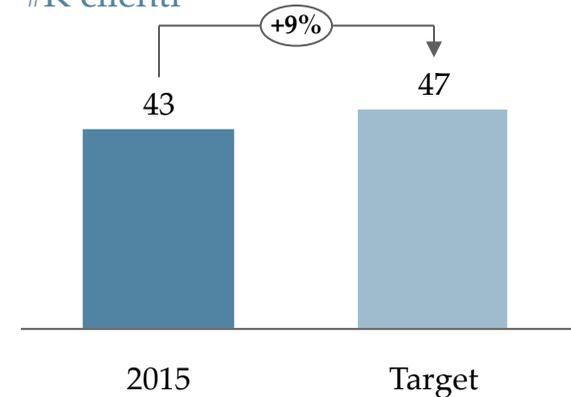
- Revisione dei processi end-to-end per alleggerire il carico operativo dai gestori Small Business, liberando così tempo da dedicare alle attività commerciali
- Incremento della spinta commerciale, facendo leva sul supporto del contact center e della piattaforma di remote banking per lo Small Business

#### Credito automatico

- Implementazione di un processo di credito automatico e semplificazione dell'accesso al credito per Small Business e PMI, con riduzione delle tempistiche per la richiesta di un finanziamento
- Concessione del credito sulla base di un modello di rating in grado di valutare la rischiosità della controparte in modo più accurato

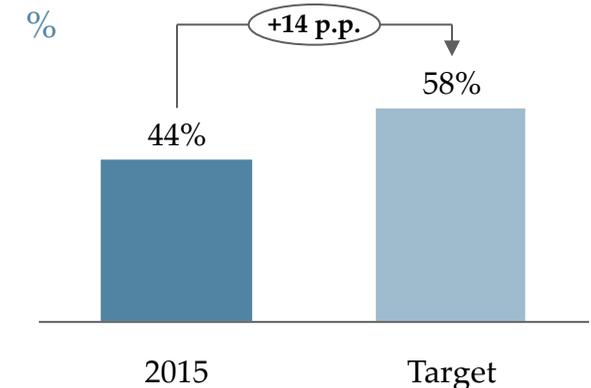
### Numero di clienti SB

#K clienti



### Penetrazione fidi bancari

%



## ④ Rinnovata offerta ai clienti

### Focus su Mid-Cap e riduzione dell'esposizione verso Large Corporate

#### Principali iniziative

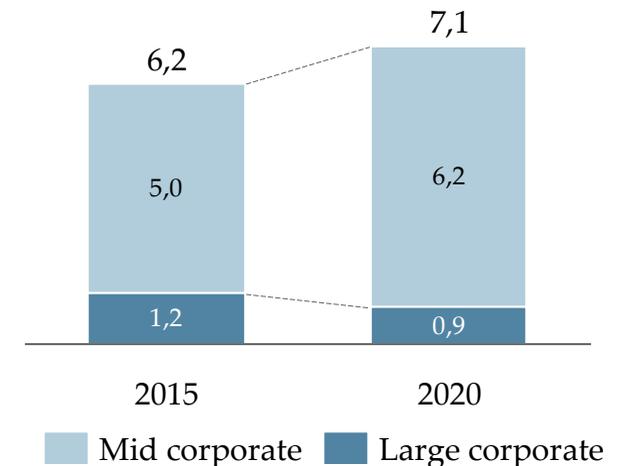
##### Focus sui Mid-Cap

- Incremento del focus commerciale sul Mid corporate, attraverso un aumento delle erogazioni di nuovi finanziamenti e l'introduzione di un processo di credito automatico per i Fidi
- Incremento della partecipazione in prestiti sindacati
- Ripristino delle competenze del trade finance nel corporate center
- Incremento l'offerta di prodotti per coprire le necessità dei clienti attualmente non indirizzate
- Sfruttamento delle sinergie col Private Banking al fine di acquisire nuova clientela (imprenditori-impresa)

##### Riduzione Large Corporate

- Ridurre il portafoglio Large Corporate limitando della nuova produzione a controparti a basso rischio e prediligendo soluzioni di finanziamento in pool

#### Evoluzione del portafoglio Corporate Crediti lordi performing, €MLD



Sezione 7

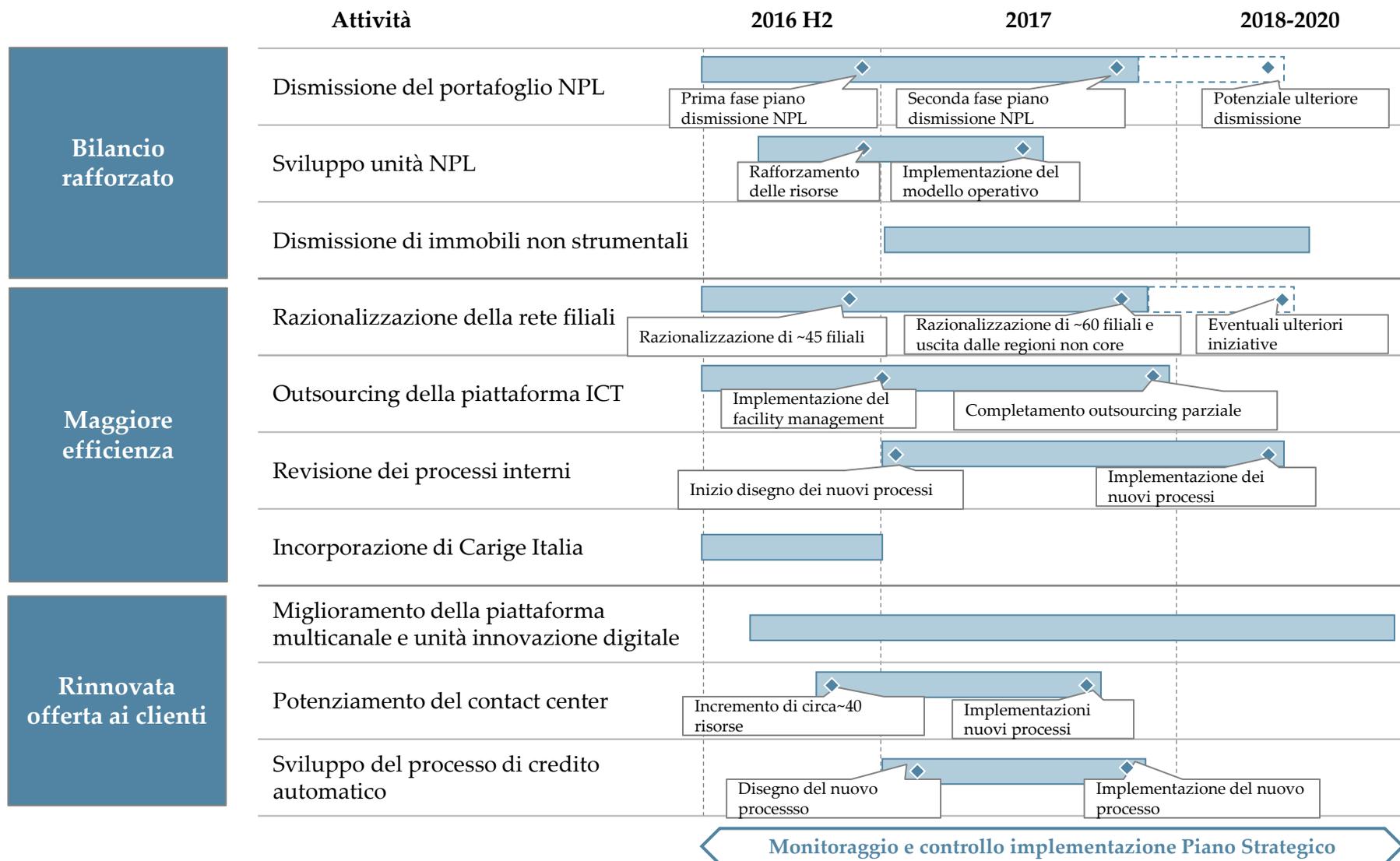
# Target finanziari e piano di implementazione

# L'implementazione delle iniziative strategiche consentirà alla banca di ritornare alla profittabilità con un bilancio più solido



1. Esclude 11 filiali che non svolgono piena attività operativa, la filiale di Nizza e le filiali di Banca Cesare Ponti

# Masterplan per l'implementazione delle principali azioni di piano



Sezione 8

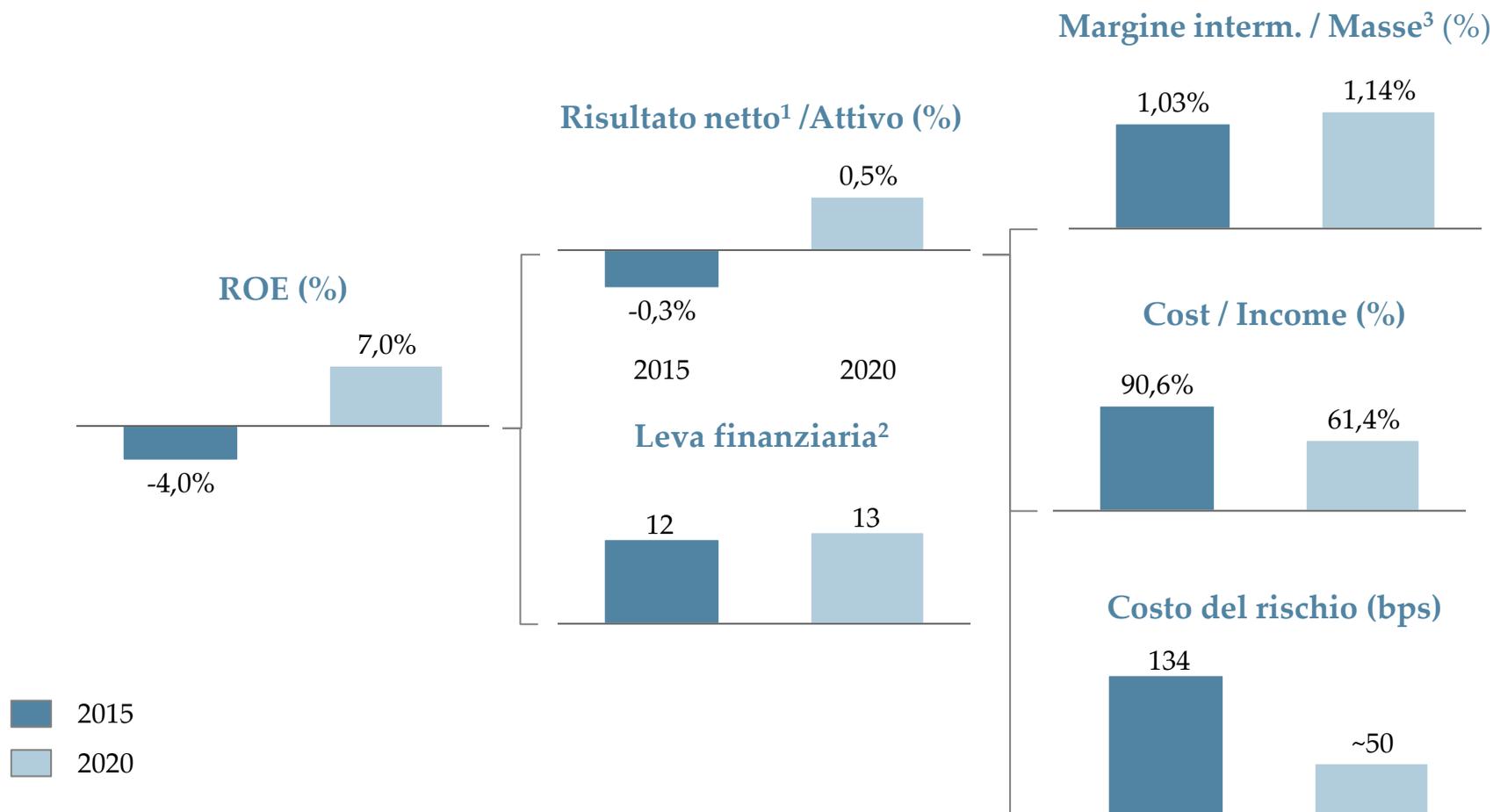
# Proiezioni economico-patrimoniali

# Principali poste di conto economico e stato patrimoniale

€Mln, %		2015	2018	2020	Δ2015–2020 CAGR
CE	<b>Margine di interesse</b>	334	418	456	6,50%
	<b>Commissioni nette</b>	264	308	334	4,40%
	Altri ricavi	88	37	37	-15,80%
	<b>Margine intermediazione</b>	686	763	827	3,70%
	Rettifiche su crediti e altre attività finanziarie	-272	-172	-113	-17,40%
	Costi operativi	-621	-527	-507	-4,00%
	Rettifiche di valore sugli avviamenti	-57	-	-	n.s.
	<b>Utile (perdita) corrente al lordo delle imposte</b>	<b>-258</b>	<b>70</b>	<b>212</b>	<b>n.s.</b>
	Imposte	83	-2	-49	n.s.
	Utile (perdita) dei gruppi in attività in via di dismissione al netto delle imposte	71	-	-	n.s.
	<b>Utile netto di pertinenza della Capogruppo</b>	<b>-102</b>	<b>68</b>	<b>163</b>	<b>n.s.</b>
SP	Impieghi netti	21.472	20.685	21.991	0,48%
	Raccolta diretta	23.422	22.835	23.600	0,15%
	Patrimonio Netto	2.456	2.198	2.471	0,13%

# Scomposizione della redditività

## Albero del ROE, 2015-2020



1. Risultato netto della capogruppo | 2. Totale attivo / Patrimonio netto | 3. Masse: crediti verso clientela + raccolta diretta + raccolta indiretta



# 2016-2020 Piano Strategico

Genova, 29 Giugno 2016