



# Aggiornamento Piano Strategico 2016-2020

Accelerare le priorità strategiche

Genova, 28 febbraio 2017

# 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.

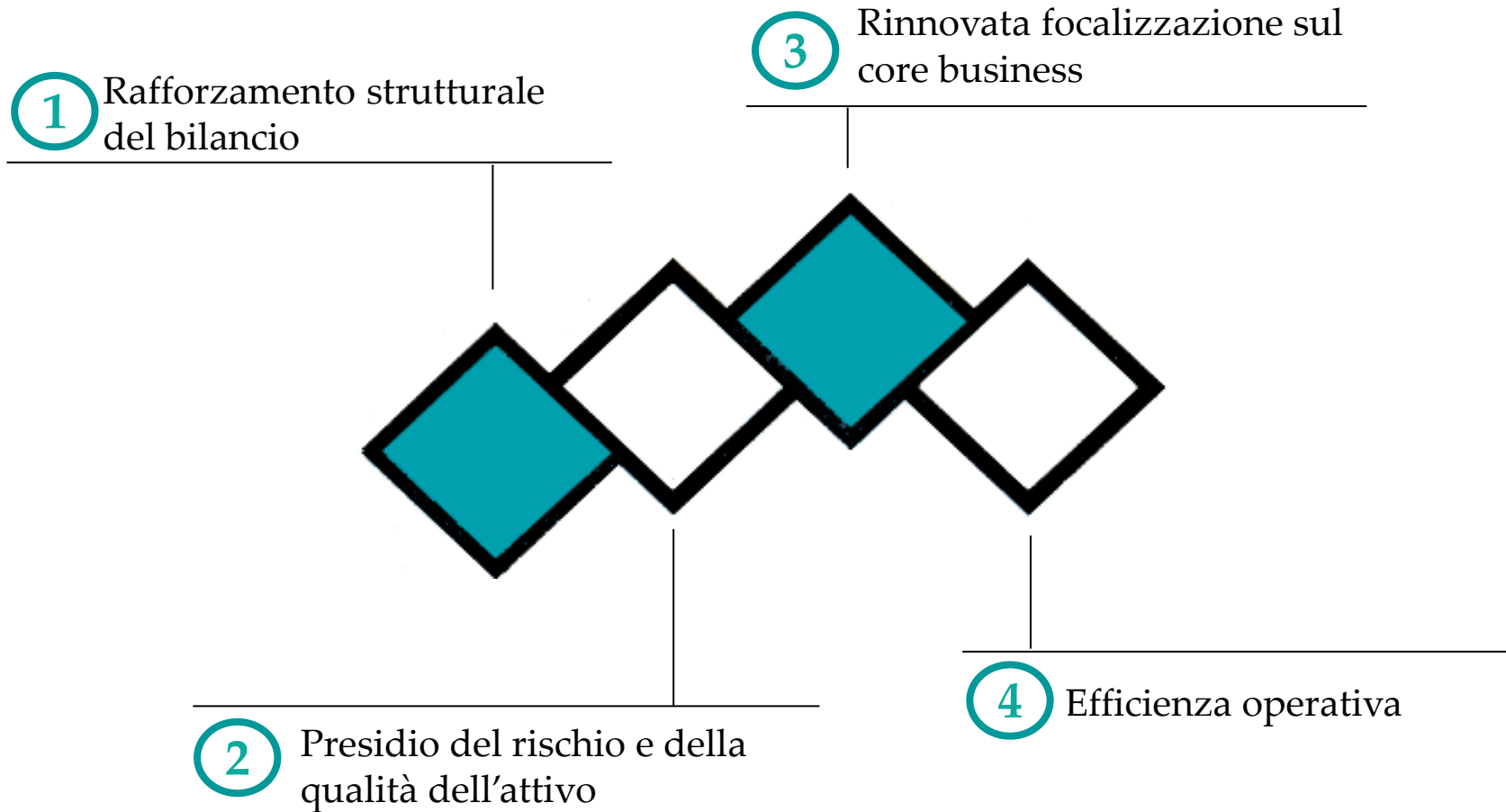
Il presente documento non è rivolto a potenziali investitori. Né il presente documento né la sua consegna ad alcun destinatario costituisce o intende costituire o contiene o forma parte di alcuna offerta o invito a comprare o vendere titoli o strumenti finanziari collegati. Ogni offerta o sollecitazione 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

# Accelerare le priorità strategiche

# I pilastri della strategia di Banca Carige

Banca Carige ha rivisto le priorità strategiche per il 2020 in coerenza con gli obiettivi del precedente Piano



# Revisione delle priorità strategiche

Approccio proattivo per consentire in tempi rapidi un rafforzamento strutturale del bilancio...

- Soluzione strutturale sul credito deteriorato per ridurre il rischio e migliorare la qualità dell'attivo
- Adeguamento della dotazione patrimoniale per consentire una soluzione radicale sulle Sofferenze
- Pieno rispetto dei target regolamentari
- Rinnovata focalizzazione sul core business della banca
- Rafforzamento della disciplina nella gestione dei costi

...generando valore per gli azionisti e gli altri stakeholder

Carige intende continuare a dare linfa ai propri obiettivi strategici rivedendo le azioni previste dal Piano 2016-2020 presentato a giugno 2016

Iniziative strategiche	Leve
<b>1 Rafforzamento strutturale del bilancio</b>	1.1 Deconsolidamento del portafoglio Sofferenze 1.2 Raggiungimento accelerato dei target BCE relativi al portafoglio NPL 1.3 Posizione di capitale rafforzata 1.4 Ribilanciamento del funding mix e riduzione del costo della raccolta
<b>2 Presidio del rischio e della qualità dell'attivo</b>	2.1 Focus sulla gestione del portafoglio UTP e PD rimanente 2.2 Nuovo modello di gestione del credito deteriorato 2.3 Rafforzamento delle capacità operative
<b>3 Rinnovata focalizzazione sul core business</b>	3.1 Rifocalizzazione sull'area geografica core per Banca Carige 3.2 Nuovo modello commerciale 3.3 Ritorno alla crescita
<b>4 Efficienza operativa</b>	4.1 Ulteriore riduzione delle filiali 4.2 Revisione organizzativa con minori costi operativi 4.3 Ottimizzazione della base dei costi

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

Iniziative strategiche	Leve
1 <b>Rafforzamento strutturale del bilancio</b>	1.1 Deconsolidamento del portafoglio Sofferenze 1.2 Raggiungimento accelerato dei target BCE relativi al portafoglio NPL 1.3 Posizione di capitale rafforzata
2 Presidio del rischio e della qualità dell'attivo	1.4 Ribilanciamento del funding mix e riduzione del costo della raccolta
3 Rinnovata focalizzazione sul core business	
4 Efficienza operativa	

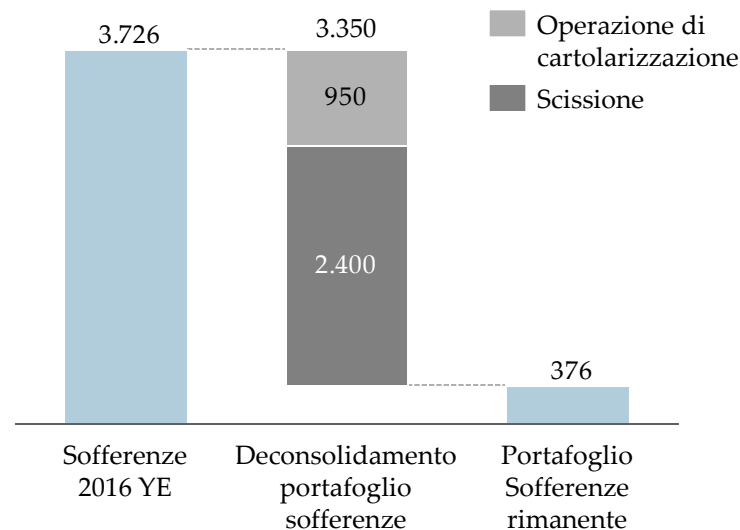
# ① Rafforzamento strutturale del bilancio

## Deconsolidamento del portafoglio Sofferenze

### Principali iniziative

- Scissione del ramo d'azienda comprensivo delle Sofferenze<sup>1</sup> ad un veicolo di gestione
- Operazione complementare di cartolarizzazione (ca. 950€Mln)
- Massimizzazione del recupero sulle Sofferenze in ottica di creazione di valore per gli azionisti e gli altri stakeholder
- Collocamento sul mercato del debito del veicolo e possibile apertura a investitori terzi
- Deconsolidamento dal perimetro di Banca Carige entro il 2017

### Dettaglio del portafoglio Sofferenze, €Mln



1. Esclusi portafogli Sofferenze BML, leasing, factoring e altre



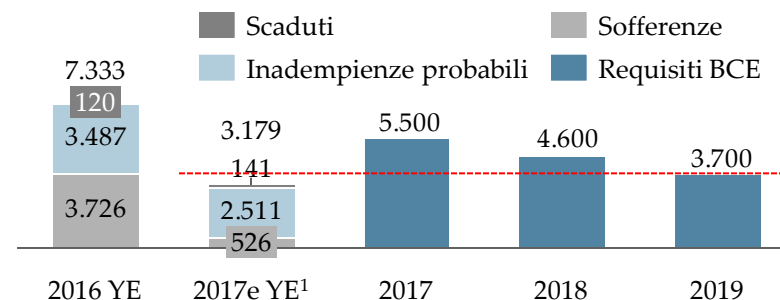
# ① Rafforzamento strutturale del bilancio

## Raggiungimento accelerato dei target BCE relativi al portafoglio NPL

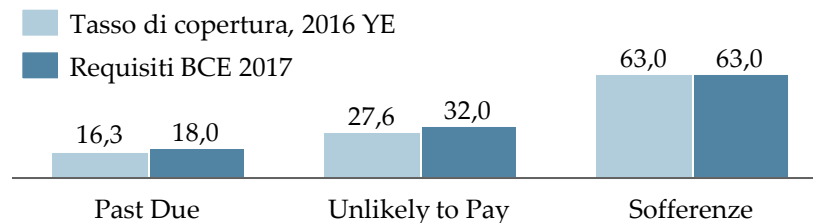
### Principali iniziative

- Raggiungimento accelerato dei target BCE relativi agli NPL (3,7€Mld entro il 2019)
- Adeguamento nel 2017 dei tassi di copertura per le esposizioni deteriorate rimanenti, anche considerando le indicazioni della BCE
- Efficientamento della piattaforma di gestione interna per massimizzare il recupero e la cura dei crediti deteriorati
- Adeguamento del NPL ratio in linea con il mercato

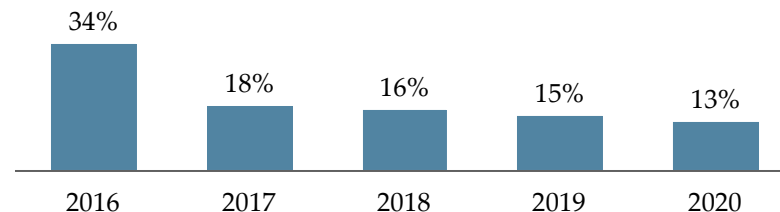
Raggiungimento al 2017 degli obiettivi BCE al 2019, €Mln, valori approssimati



Tassi di copertura, p.p.



Miglioramento NPL ratio, %



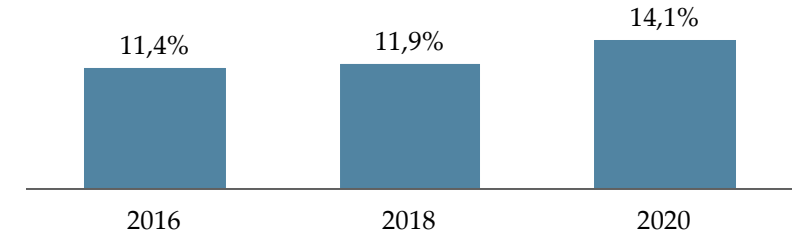
# ① Rafforzamento strutturale del bilancio

## Posizione di capitale rafforzata

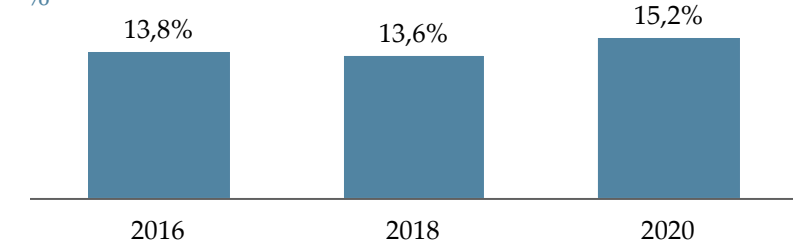
### Principali iniziative

- Aumento di capitale fino a 450€Mln
  - Rafforzamento del bilancio e della posizione patrimoniale
  - Rilancio del core business
- Sostegno patrimoniale al progetto di scissione, finalizzato alla gestione delle Sofferenze senza dispersione di valore
- Possibile azione di LME per poter rafforzare ulteriormente la posizione patrimoniale

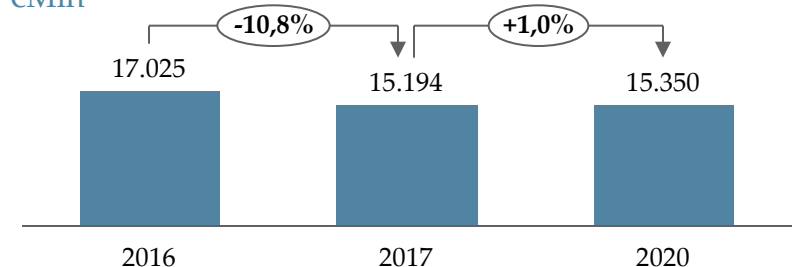
CET1 ratio<sup>1</sup>,  
%



TCR ratio<sup>1</sup>,  
%



Evoluzione RWA,  
€Mln



1. Dato 2016 phased in

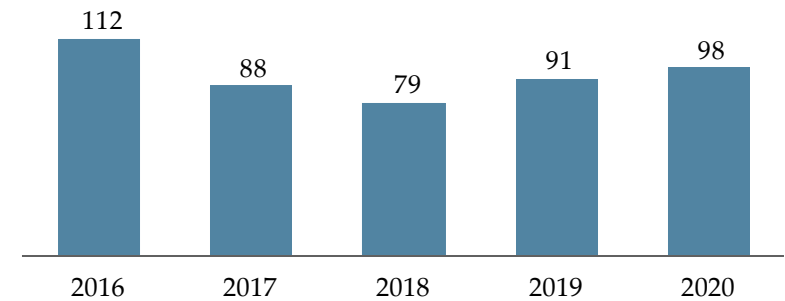
# ① Rafforzamento strutturale del bilancio

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

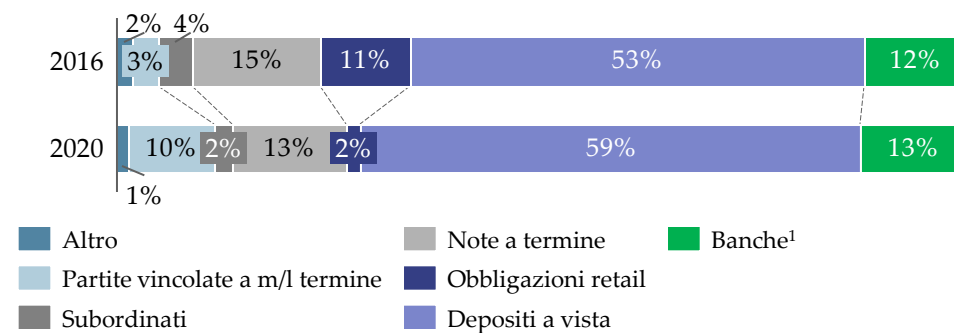
### Principali iniziative

- Riduzione del costo del funding a seguito del miglioramento del rating
- Livello di LCR in orizzonte di Piano ampiamente sopra il requisito regolamentare

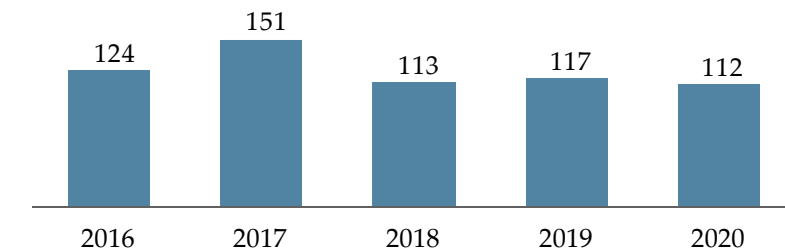
### Costo del funding medio, Bps



### Composizione del funding mix, %



### Liquidity Coverage Ratio, %



1. Include esposizione verso BCE

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

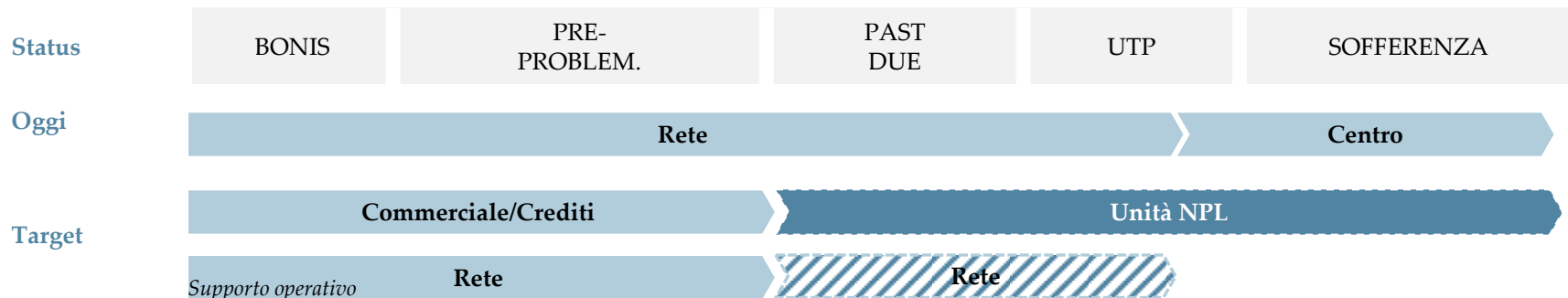
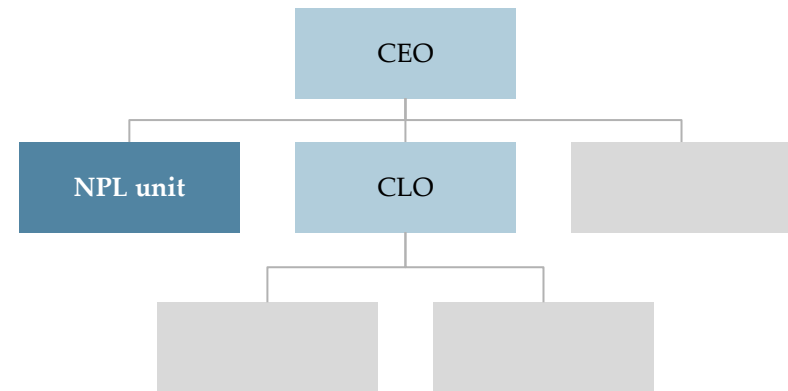
Iniziative strategiche	Leve
1 Rafforzamento strutturale del bilancio	2.1 Focus sulla gestione del portafoglio UTP e PD rimanente 2.2 Nuovo modello di gestione del credito deteriorato
2 <b>Presidio del rischio e della qualità dell'attivo</b>	2.3 Rafforzamento delle capacità operative
3 Rinnovata focalizzazione sul core business	
4 Efficienza operativa	

## ② Presidio del rischio e della qualità dell'attivo Focus sulla gestione del portafoglio UTP e PD rimanente

### Principali iniziative

- Separazione della concessione del credito e della gestione del deteriorato tramite la creazione di un'unità indipendente interna a diretto riporto del CEO
- Presidio della dinamica di deterioramento per minimizzare la generazione di nuovi NPL
- Efficientamento del recupero mediante potenziamento operativo della piattaforma interna di gestione degli NPL

### NPL Unit



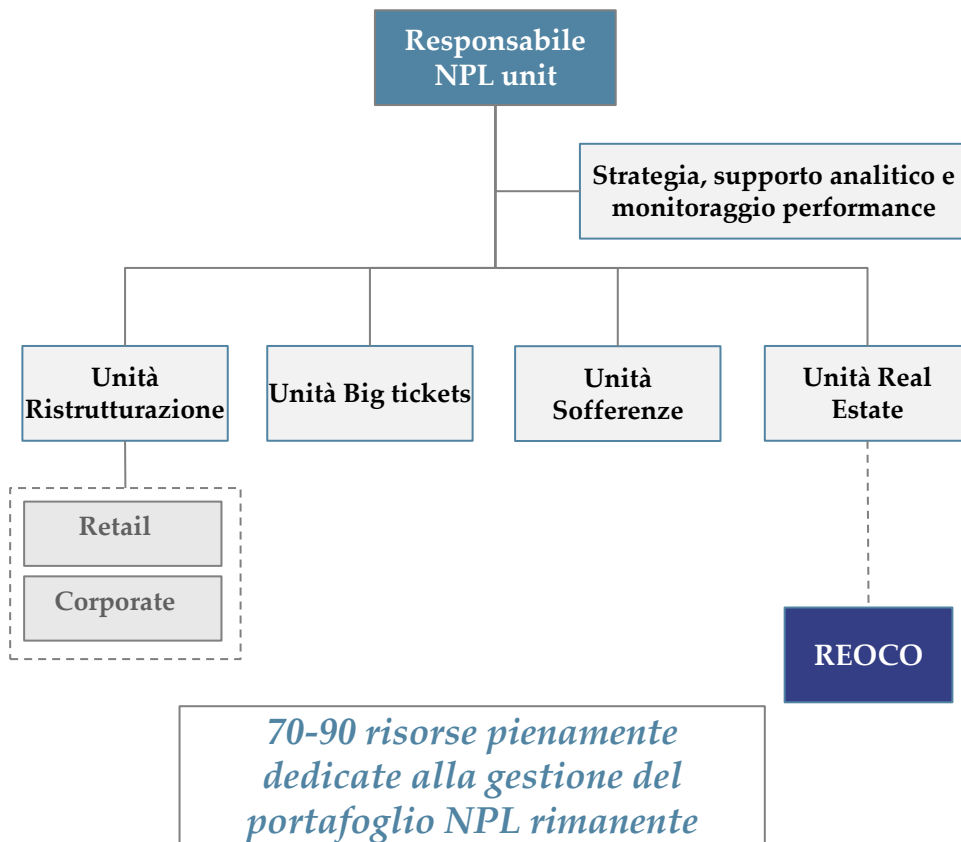
## ② Presidio del rischio e della qualità dell'attivo

### Nuovo modello di gestione del credito deteriorato

#### Principali iniziative

- Gestione integrata della filiera del credito deteriorato
- Specializzazione per stato del credito e tipologia di controparte
- Sviluppo di nuove strategie di recupero basate sulla trasformazione dell'attivo (REOCO)
- Presenza diretta sulla rete con prossimità ai clienti problematici
- Rafforzamento della capacità operativa tramite dimensionamento adeguato

#### Struttura a tendere NPL Unit



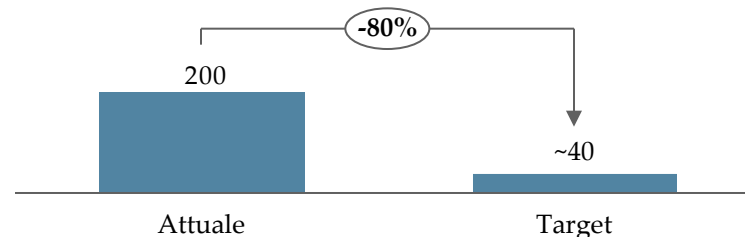
## ② Presidio del rischio e della qualità dell'attivo Rafforzamento delle capacità operative

### Principali iniziative

- Automatizzazione di processi di gestione, differenziati per stato/segmento, con riduzione dell'elemento discrezionale
- Strumenti analitici di fattibilità ed sostenibilità a supporto delle decisioni
- Gestione di outsourcer esterni per migliorare recuperabilità e ridurre carichi di lavoro interni mediante sistemi incentivanti
- Modello di gestione delle risorse collegato a definizione di target e incentivi
- ICT integrato a supporto dei dati NPL, relativa reportistica e integrazione servicer

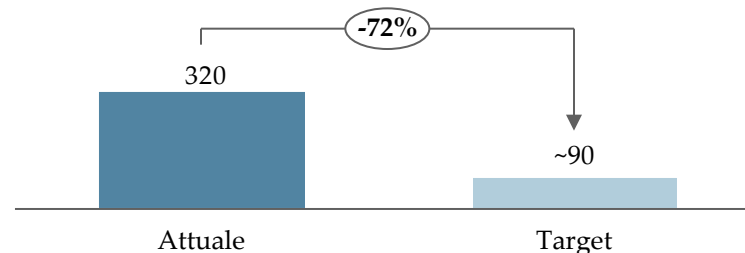
### Pratiche per FTE dedicate alla gestione degli UTP,

#



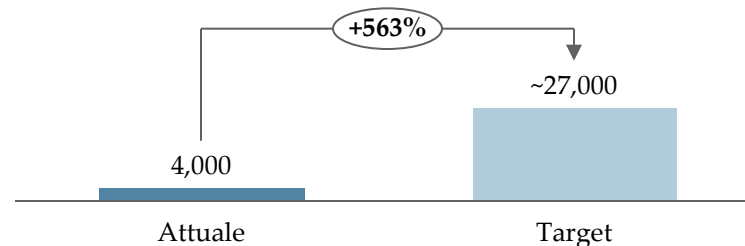
### Pratiche per FTE dedicate alla gestione delle Sofferenze<sup>1</sup>,

#



### Pratiche gestite in outsourcing<sup>2</sup>,

#



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

Iniziative strategiche	Leve
1 Rafforzamento strutturale del bilancio	3.1 Rifocalizzazione sull'area geografica core per Banca Carige
2 Presidio del rischio e della qualità dell'attivo	3.2 Nuovo modello commerciale
3 <b>Rinnovata focalizzazione sul core business</b>	3.3 Ritorno alla crescita
4 Efficienza operativa	



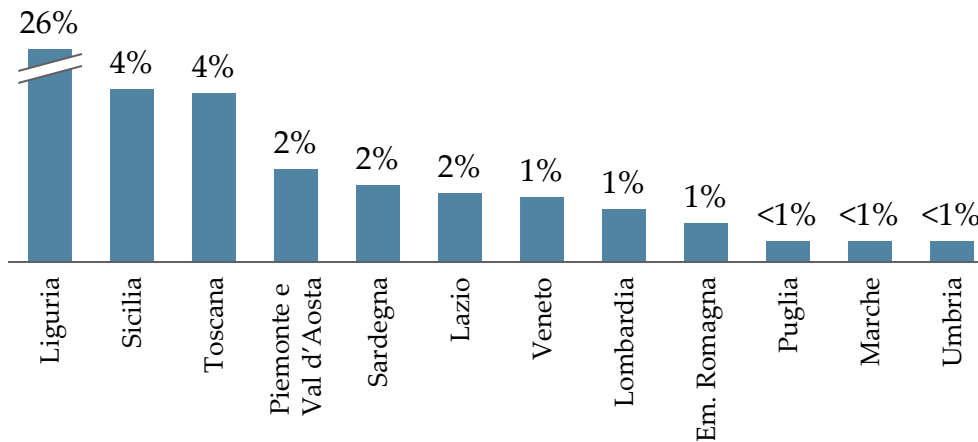
### ③ Rinnovata focalizzazione sul core business

## Rifocalizzazione sull'area geografica core per Banca Carige

#### Principali iniziative

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

#### Market share<sup>1</sup> di Carige per Regione, %



#### Presenza geografica target



Nota: quota di mercato basata su numero di sportelli; 1. Settembre 2016

# ③ Rinnovata focalizzazione sul core business

## Nuovo modello commerciale

### Principali iniziative

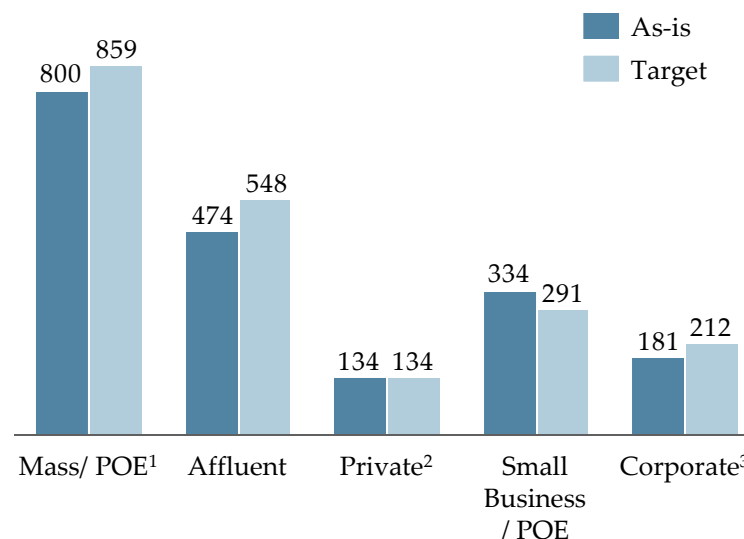
#### Modello commerciale

- Nuovo modello distributivo incentrato su una maggiore autonomia delle filiali
- Rafforzamento dei ruoli all'interno delle Aree Territoriali e delle Filiali, con nuove deleghe di credito e di prezzo
- Maggiore focalizzazione e specializzazione del modello di servizio Small business e POE
- Valorizzazione del marchio Banca Cesare Ponti anche mediante incorporazione

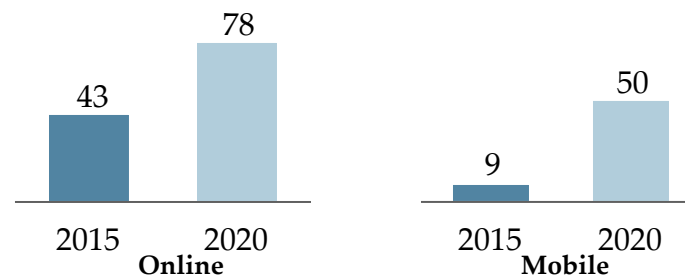
#### Offerta digitale

- Istituzione di un'unità di innovazione per l'implementazione della strategia digitale
- Confermati gli investimenti previsto da Piano 2016-2020

### Evoluzione gestori, #



### Penetrazione<sup>4</sup> internet & mobile di Banca Carige, p.p.



### ③ Rinnovata focalizzazione sul core business Ritorno alla crescita

#### Principali iniziative

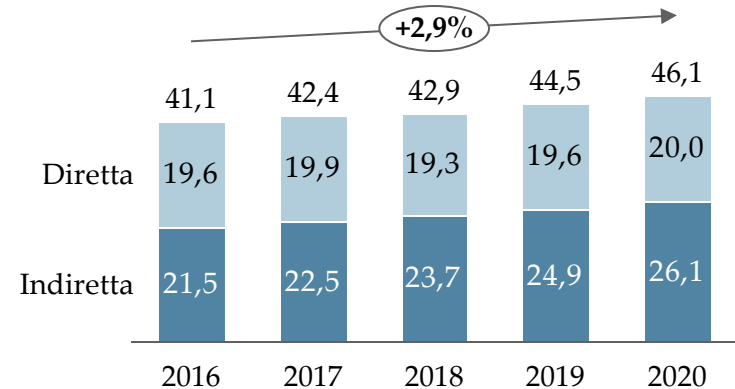
#### Raccolta

- Ripresa della raccolta per migliorata percezione della Banca da parte del mercato
- Progressiva trasformazione verso prodotti commissionali

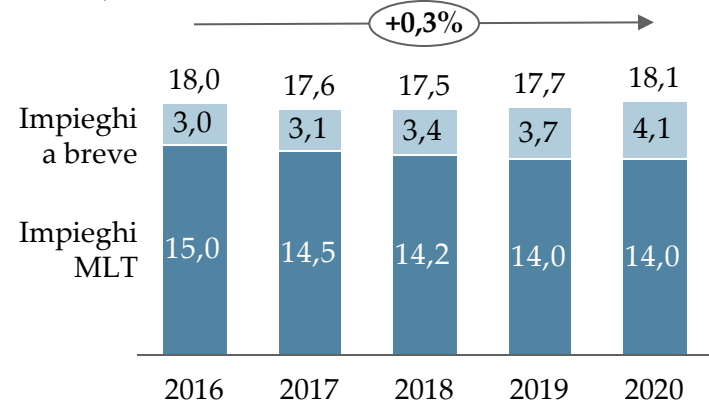
#### Impieghi

- Incremento della penetrazione nel segmento Small Business
- Sviluppo credito automatico e semplificazione del processo per Small Business e PMI
- Incremento del cross-selling
- Maggior focalizzazione sul segmento Private attraverso lo sfruttamento di sinergie con la rete
- Potenziamento di prodotti specialistici: credito al consumo, leasing e factoring
- Focus su Mid-Cap e riduzione dell'esposizione verso Large Corporate

#### Evoluzione AFI<sup>1</sup>, €Mld



#### Evoluzione Impieghi vivi<sup>2</sup>, €Mld, valori netti



1. Attività Finanziarie Intermedie: raccolta diretta e indiretta da clientela; 2. Escluse Sofferenze

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

Iniziative strategiche	Leve
1 Rafforzamento strutturale del bilancio	4.1 Ulteriore riduzione delle filiali 4.2 Revisione organizzativa con minori costi operativi
2 Presidio del rischio e della qualità dell'attivo	4.3 Ottimizzazione della base dei costi
3 Rinnovata focalizzazione sul core business	
4 <b>Efficienza operativa</b>	

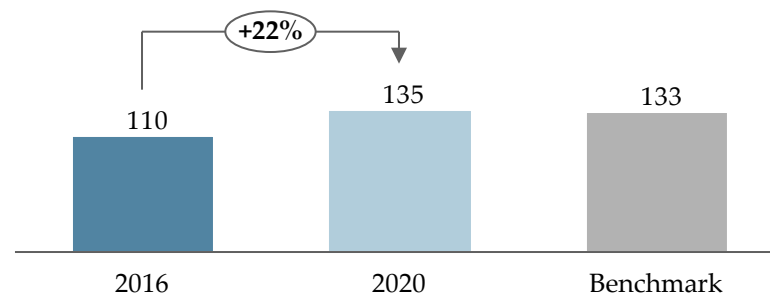
## ④ Efficienza operativa

### Ulteriore riduzione delle filiali

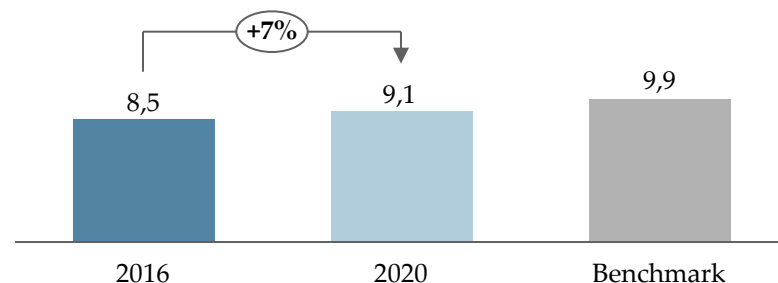
#### Principali iniziative

- Chiusura di 37 filiali effettuata nel 2016
- Identificazione preliminare di ulteriori 89 filiali da chiudersi entro inizio 2018
- Ulteriore razionalizzazione rispetto al Piano di Giugno 2016
- Allineamento della produttività e dimensionamento delle filiali in linea con i benchmark di mercato

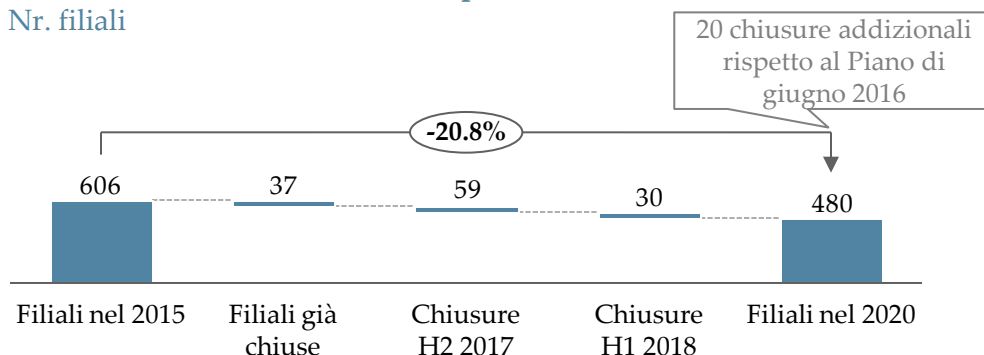
#### Prodotto bancario lordo<sup>1</sup>/filiale<sup>2</sup>, €Mln



#### Risorse totali/filiali<sup>3</sup>, Nr. risorse



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



1. 2016 YE | 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 (in chiusura) e le filiali di Banca Cesare Ponti

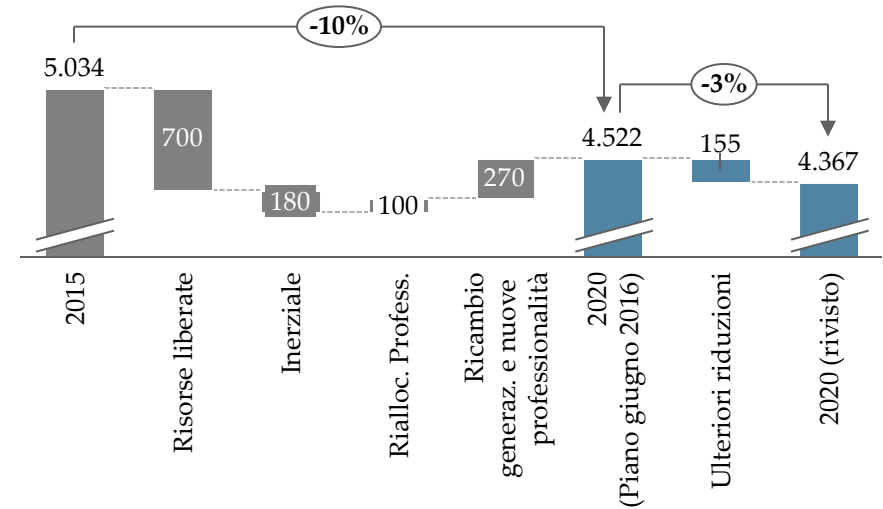
## ④ Efficienza operativa

### Revisione organizzativa con minori costi operativi

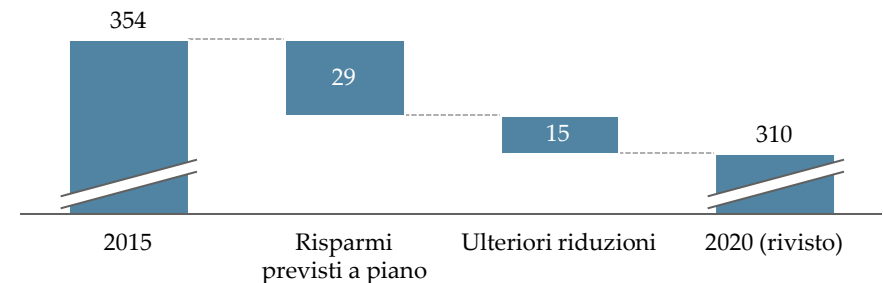
#### Principali iniziative

- Ulteriore riduzione di ca. 155 risorse attraverso:
  - Revisione radicale del modello organizzativo della rete commerciale
  - Conseguente efficientamento del rapporto centro-rete in linea con best practice di mercato
  - Outsourcing di funzioni del back office
  - Scissione del ramo d'azienda comprensivo delle Sofferenze
- Sviluppo di iniziative di formazione coerenti con le iniziative previste

Evoluzione delle risorse,  
# risorse



Riduzione del costo del lavoro,  
€Mln



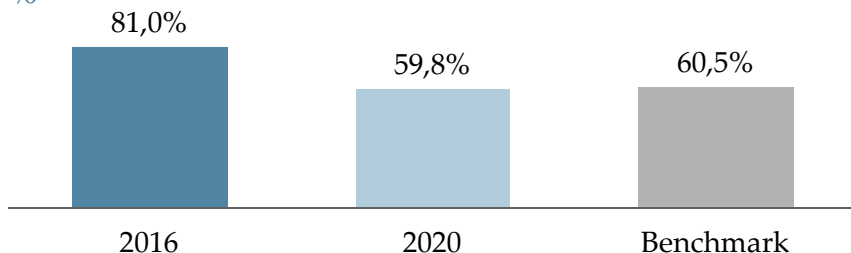
## ④ Efficienza operativa

### Ottimizzazione della base dei costi

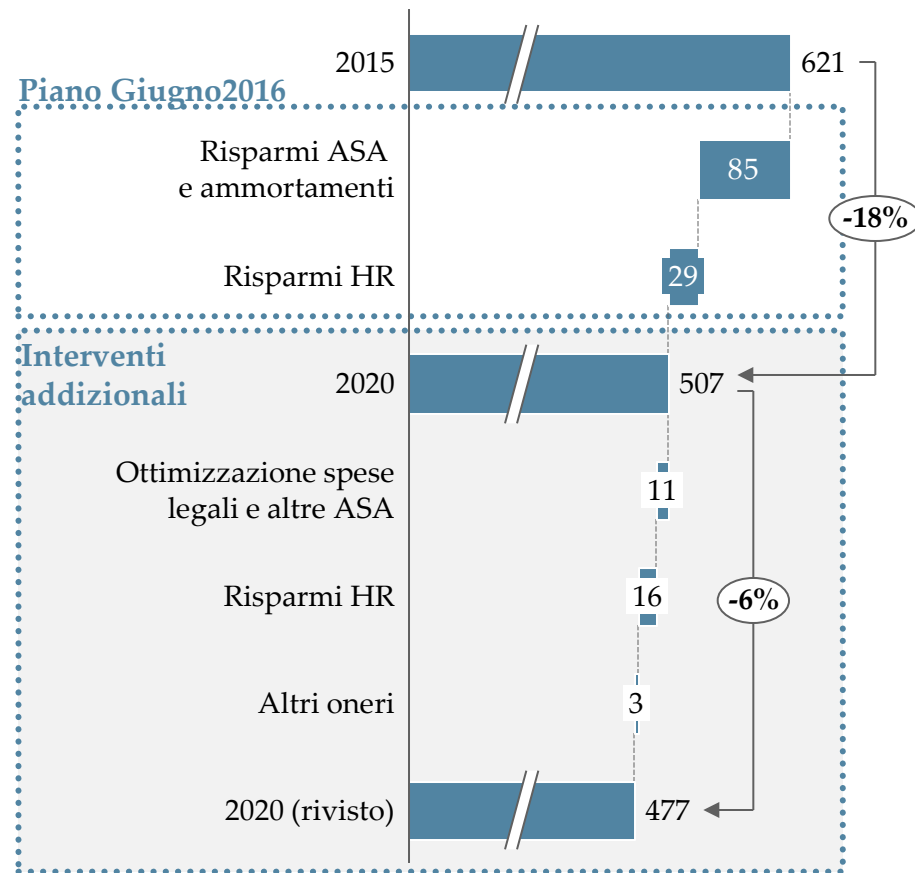
#### Principali iniziative intraprese

- Iniziative addizionali di riduzione delle spese amministrative rispetto al Piano di Giugno 2016:
  - Riduzione delle spese legali di contenzioso
  - Attività di space management per la razionalizzazione degli spazi di sede
  - Riorganizzazione rete commerciale
- Riduzione dei costi mediante la riorganizzazione dell'area commerciale e del back office e tramite la scissione del ramo d'azienda comprensivo delle Sofferenze
- Interventi di accentramento nella gestione degli altri oneri

#### Cost/Income ratio<sup>1</sup>, %



#### Evoluzione costi operativi, €Mln






1. Al netto tributi e altri oneri di sistema, canoni DTA ed altri recuperi di imposte

Sezione 2

# Target finanziari



# Il trasferimento delle Sofferenze permetterà a Carige di focalizzarsi sull'implementazione del nuovo modello di business...

	<b>Bilancio rafforzato</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Soluzione strutturale per il rafforzamento del bilancio in tempi ridotti</li><li>▪ Miglioramento dei ratio qualitativi sul credito</li></ul>
	<b>Costo del funding</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Benefici derivanti dalla riduzione del costo del funding conseguente all'effetto di re-rating</li></ul>
	<b>Chiara ed identificabile creazione di valore</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Massimizzazione del recupero sulle Sofferenze in ottica di creazione di valore per gli azionisti e gli altri stakeholder</li><li>▪ Riduzione della complessità operativa e liberazione di risorse da destinare al rilancio del Gruppo</li></ul>

...consentendo alla Banca di ritornare alla profittabilità con un bilancio più solido...

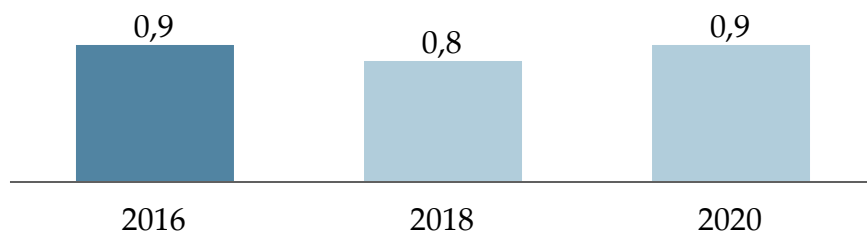
Iniziative strategiche	Principali target	2016	2020
1 Rafforzamento strutturale del bilancio	• CET1 ratio	11,4	14,1
	• Total Capital ratio	13,8	15,2
2 Presidio del rischio e della qualità dell'attivo	• NPL ratio lordo	33,8%	13,1%
	• Cost of risk	2,61%	0,48%
	• Margine di interesse/Totale attivo	1,1%	1,5%
3 Rinnovata focalizzazione sul core business	• Commissioni/Totale attivo	0,9%	1,2%
	• Cost/Income ratio	81,0%	59,8%
	• Numero di risorse	4.842	4.367
4 Efficienza operativa	• Numero di filiali operative	568	480
	• ROE	-12,2%	7,4%
...generando valore per i propri stakeholder			

Sezione 6

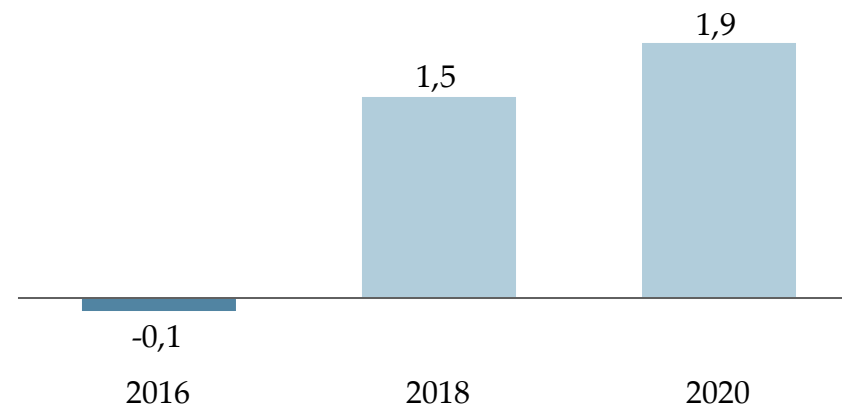
# Proiezioni economico-patrimoniali

# Ipotesi alla base del Piano Strategico 2017-2020

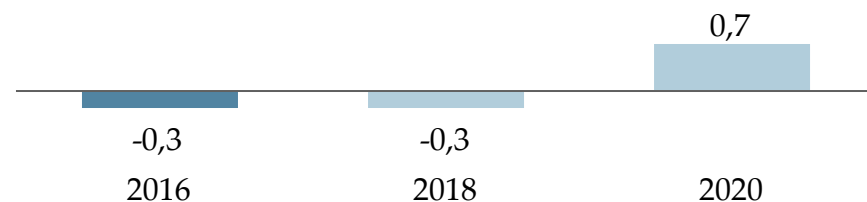
**Evoluzione del PIL reale italiano<sup>1</sup>,**  
%, var. a/a



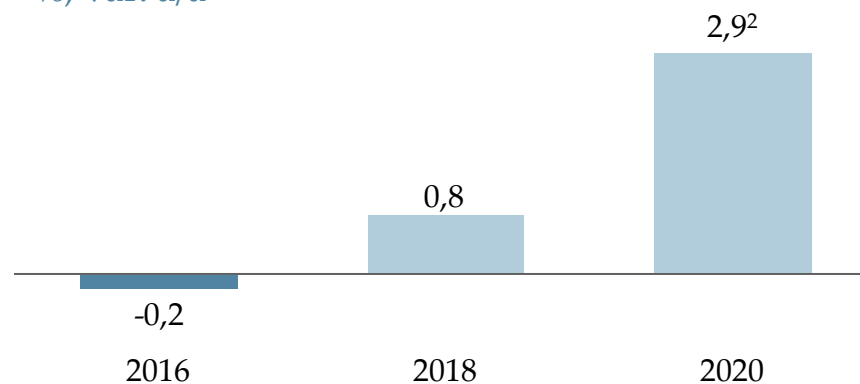
**Tasso d'inflazione<sup>1</sup>,**  
%



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



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



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

## Principali poste di conto economico e di stato patrimoniale

<i>€Mln</i>		2016	2018	2020	$\Delta$ 2016–2020 CAGR
CE	<b>Margine di interesse</b>	300	343	392	6,9%
	<b>Commissioni nette</b>	241	280	315	6,9%
	Altri ricavi	75	37	50	-9,7%
	<b>Margine intermediazione</b>	616	660	756	5,3%
	Rettifiche su crediti	-473	-118	-85	-35,0%
	Costi operativi	-562	-521	-477	-4,0%
	<b>Utile (perdita) corrente al lordo delle imposte</b>	-431	47	240	n.s.
	Imposte	135	-11	-71	n.s.
	<b>Utile netto di pertinenza della Capogruppo</b>	<b>-292</b>	<b>36</b>	<b>169</b>	<b>n.s.</b>

<i>€Mln</i>		2016	2018	2020	$\Delta$ 2016–2020 CAGR
SP	Impieghi vivi	17.987	17.537	18.088	0,3%
	Raccolta diretta	19.613	19.272	20.015	0,5%
	Capitale e riserve	2.401	2.142	2.296	-1,5%



# Aggiornamento Piano Strategico 2016-2020

Accelerare le priorità strategiche

Genova, 28 febbraio 2017