



Foto @ MerloFotografia

# Carige Transformation Program 2017-2020

14 Settembre 2017



GRUPPO BANCA CARIGE

This presentation does not constitute an offer or invitation to subscribe for or purchase, or a solicitation of any offer to purchase or subscribe for any securities and nothing contained herein shall form the basis of any contract or commitment whatsoever. This presentation is being communicated to and is directed only to (i) persons to whom it may be lawful to communicate such presentation; and (ii) persons to whom it may be required by law or regulation to disclose such information (all such persons being referred to as relevant persons). This presentation is only directed at relevant persons and must not be acted on or relied on by persons who are not relevant persons.

Other persons should not rely or act upon this presentation or any of its contents. This presentation has been prepared for information purposes only. In particular, this presentation may not be taken or transmitted into the United States, Canada or Japan or distributed, directly or indirectly, in the United States, Canada or Japan or to any U.S. person. This document is not an offer to sell or the solicitation of an offer to purchase or subscribe for securities neither in the United States nor in any other jurisdiction.

Securities may not be sold in the United States absent registration or an exemption from registration under the U.S. Securities Act of 1933, as amended (the "Securities Act"). Banca Carige S.p.A. (the "Company") does not intend to register or conduct any public offer of securities in the United States.

Distribution of this presentation and any information contained in it in any other jurisdictions may be restricted by law. Persons into whose possession this information comes should inform themselves about and observe any such restrictions.

No reliance may be placed for any purposes whatsoever on the information contained in this document, or any material discussed in the context of the presentation of such material, or on its completeness, accuracy and fairness. Although care has been taken to ensure that the presentation is materially accurate, and that the opinions expressed are reasonable, the contents of this material has not been verified by the Company, its shareholders, consultants and advisors. Accordingly, no representation or warranty, express or implied, is made or given on behalf of Company, its shareholders, consultants and advisors, or any of their respective members, directors, officers or employees or any other person as to the accuracy, completeness or fairness of the information or opinions contained in this document or any other material discussed in the context of the presentation of this document. None of the Company, its shareholders, consultants and advisors, or any of their respective members, directors, officers or employees or any other person accepts any liability whatsoever for any loss howsoever arising from any use of this document or its contents or otherwise arising in connection therewith.

Certain statements contained in this presentation may be statements of future expectations and other forward-looking statements that are based on third party sources and involve known and unknown risks and uncertainties. The forward-looking statements include, but are not limited to, all statements other than statements of historical facts, including, without limitation, those regarding the Company's and/or Group Banca Carige's future financial position and results of operations, strategy, plans, objectives, goals and targets and future developments in the markets where the Group participates or is seeking to participate. Forward-looking statements contained in this presentation regarding past trends or activities should not be taken as a representation that such trends or activities will continue in the future. There is no obligation to update or revise any forward-looking statements, whether as a result of new information, future events or otherwise. You should not place undue reliance on forward-looking statements, which speak only as of the date of this presentation. Any decision to purchase securities in the context of an offering of securities, if any, should be made solely on the basis of information contained in an offering circular or prospectus published in relation to such an offering. The forward-looking information contained herein represent the subjective views of the management of the Company and has been prepared on the basis of a number of assumptions and subjective judgments which may prove to be incorrect and, accordingly, actual results may vary. They represent the subjective views of the management of the Company and are based on significant assumptions. Industry experts, business analysts or other persons may disagree with these views, assumptions and judgments, including without limitation the management's view of the market and the prospects for the Company. Any forward-looking statements in this document are subject to a number of risks and uncertainties, many of which are beyond the Company's control, that could cause the Company's actual results and performance to differ materially from any expected future results or performance expressed or implied by any forward-looking statements. Due to such uncertainties and risks, readers are cautioned not to place undue reliance on such forward-looking statements as a prediction of actual results.

To the extent applicable, the industry and market data contained in this document has come from official or third-party sources. Third-party industry publications, studies and surveys generally state that the data contained therein have been obtained from sources believed to be reliable, but that there is no guarantee of the fairness, quality, accuracy, relevance, completeness or sufficiency of such data. The Company has not independently verified the data contained therein. In addition, certain of the industry and market data contained in this document come from the Company's own internal research and estimates based on the knowledge and experience of the Company's management in the market in which the Company operates. Such research and estimates, and their underlying methodology and assumptions, have not been verified by any independent source for accuracy or completeness and are subject to change without notice. Accordingly, undue reliance should not be placed on any of the industry or market data contained in this document.

Although Banca Carige S.p.A. has obtained the information provided from sources that should be considered reliable, it cannot guarantee its accuracy or completeness. The information provided is purely of an indicative nature and is subject to change without notice at any time.

## LE LEGACY DEL PASSATO

- **NPE Stock "zavorra"** del passato
- **Cost / Income Ratio non sostenibile**

## LE BASI PER IL RILANCIO

- **Radicamento territoriale + DNA Retail & Small Business +** base clienti resiliente e fedele
- **Ampi margini di miglioramento dell'efficacia commerciale e dell'efficienza operativa** vs. benchmark

## I NUMERI CHIAVE

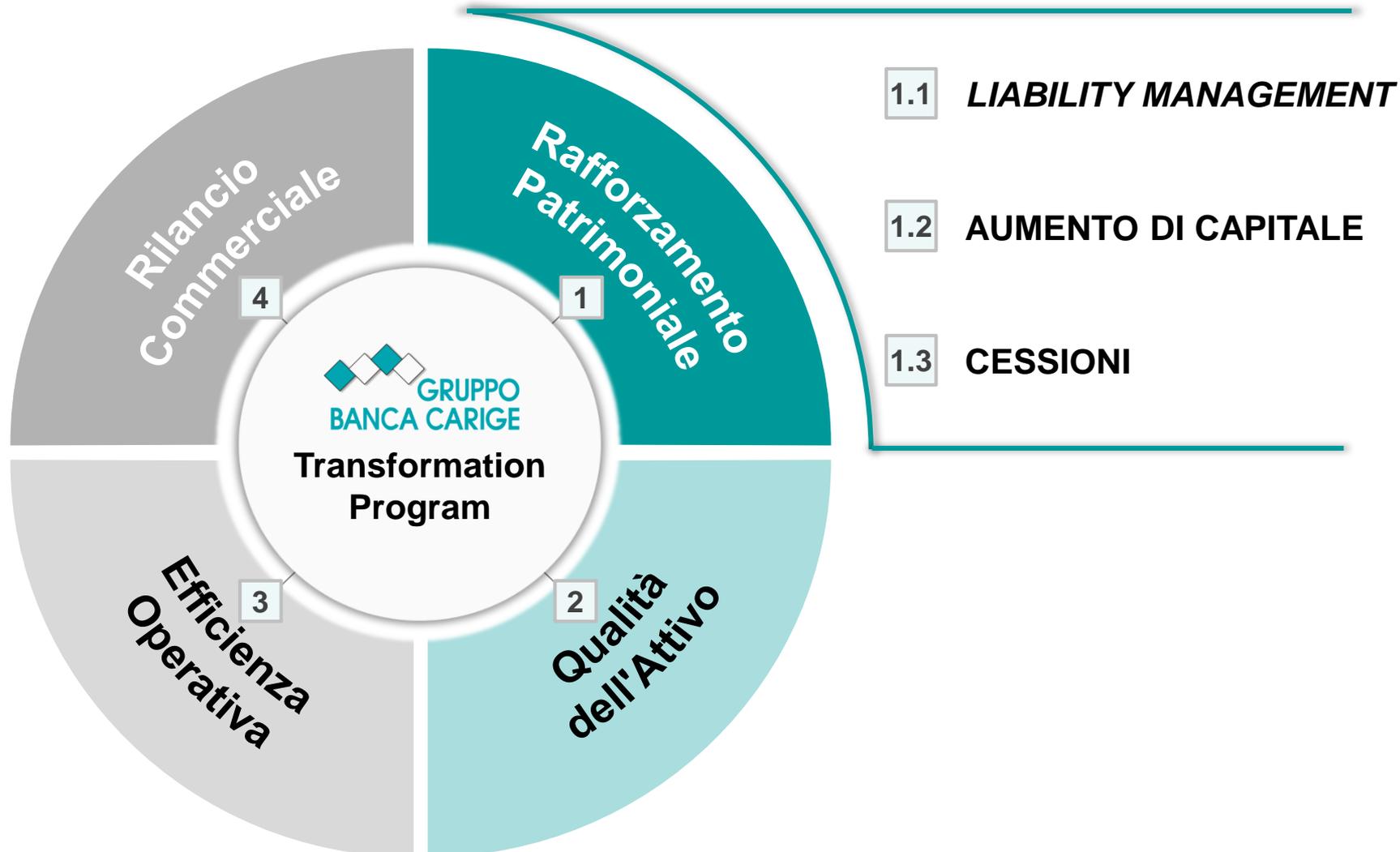
- Oltre **1 Mld Euro di rafforzamento patrimoniale**
- **- 54% stock NPE già a fine 2018, - 58% al 2020**
- **- 23% costi operativi e + 48% produttività commerciale 2020 vs. 2016**

## **Transformation Program**

**Visione e nuova strategia del Gruppo**

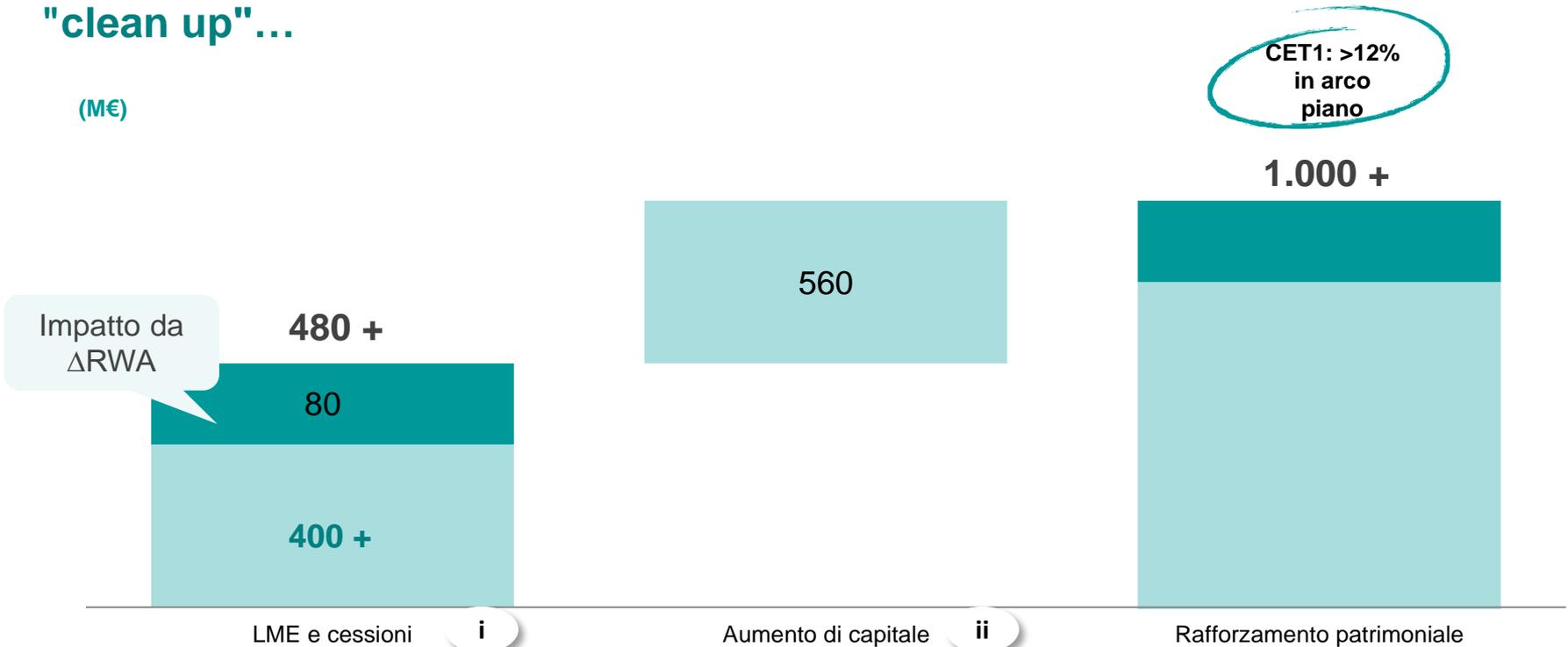
**Conclusioni**

Abbiamo definito un Programma di Trasformazione basato su 4 pilastri, che necessita del supporto di tutti i suoi attuali stakeholders (obbligazionisti, azionisti, ...) ...



# 1 Mld/€ per azioni di rafforzamento patrimoniale a copertura delle azioni di "clean up"...

(M€)

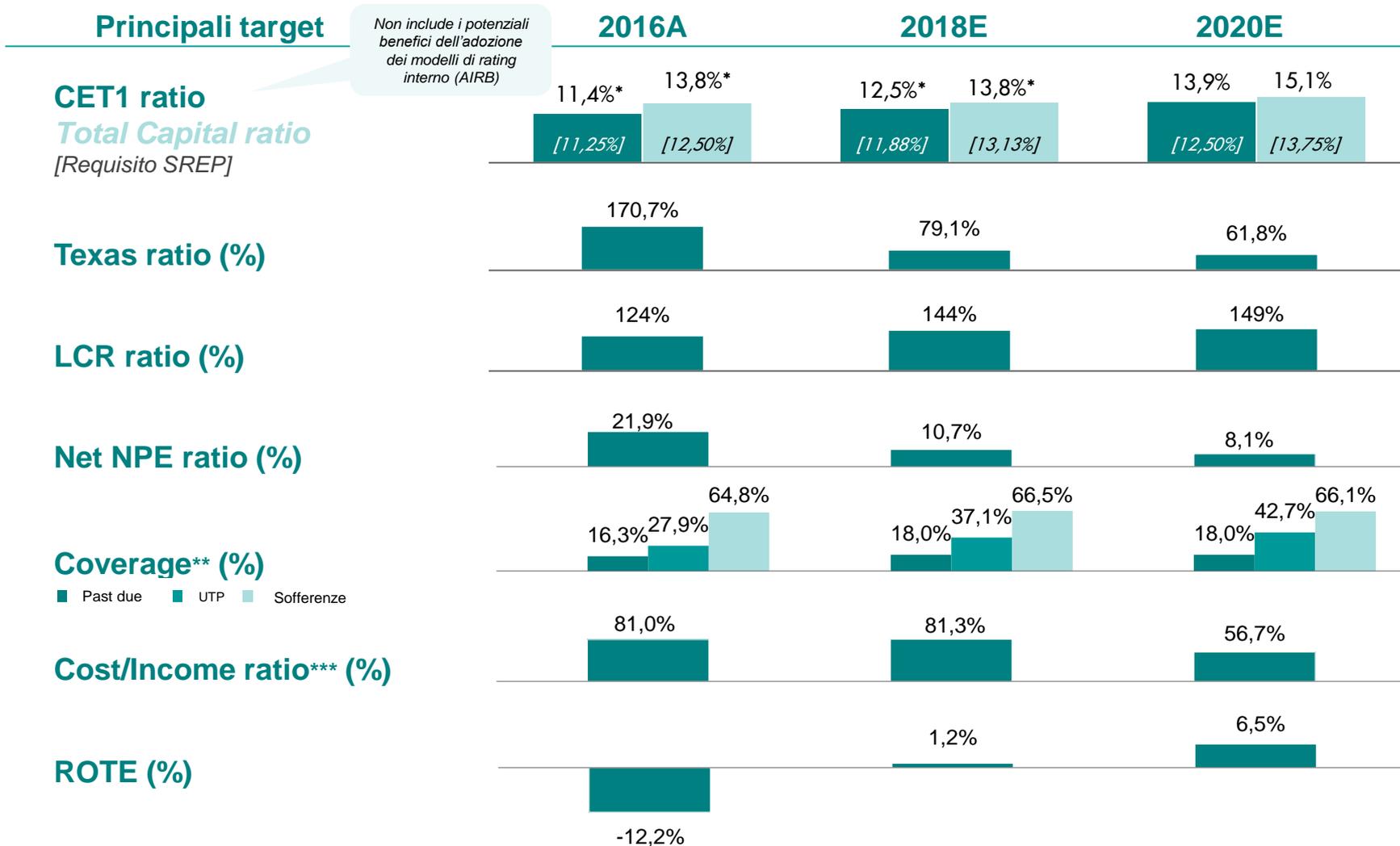


- i** Capitale generato da operazione di Liability Management e cessione degli asset (già in fase avanzata), tra cui la piattaforma di gestione di NPL, gli asset immobiliari di pregio, Creditis e il business Merchant Book
- ii**
  - Aumento di capitale cash di €500mln più un'eventuale tranches di €60mln riservata a una o più categoria di investitori partecipanti della distinta operazione di Liability Management

(1) Include utile/perdita (al netto degli effetti di LME e dismissioni) e ulteriori impatti a capitale (es. FTA IFRS9) nel periodo 2017-2018

Nota: avente ad oggetto lo scambio di alcuni strumenti subordinati emessi dalla banca a fronte di un corrispettivo in strumenti finanziari senior di nuova emissione

## ... per tornare ad essere una banca solida e profittevole...

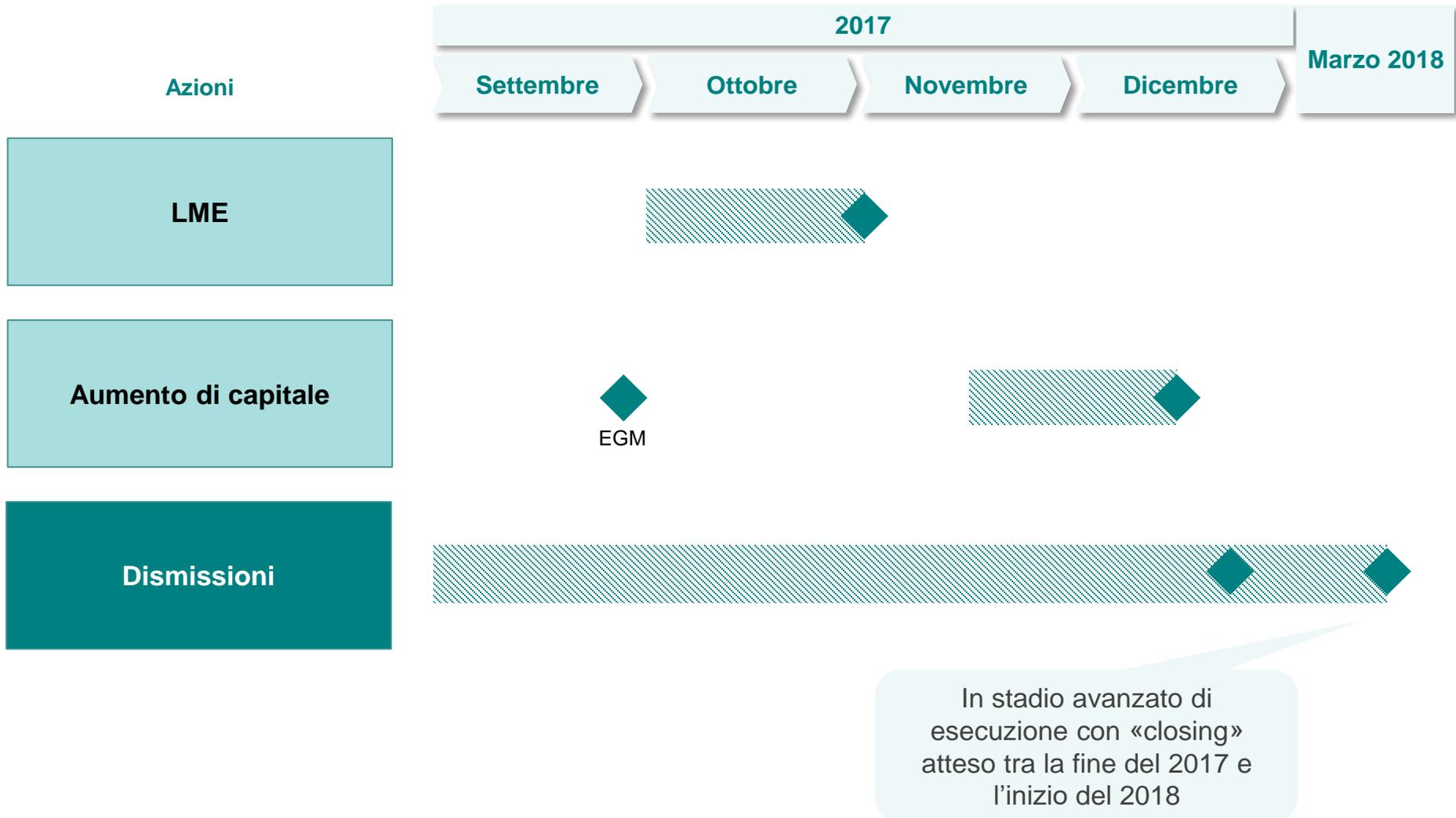


(\*) Dato Phased-in

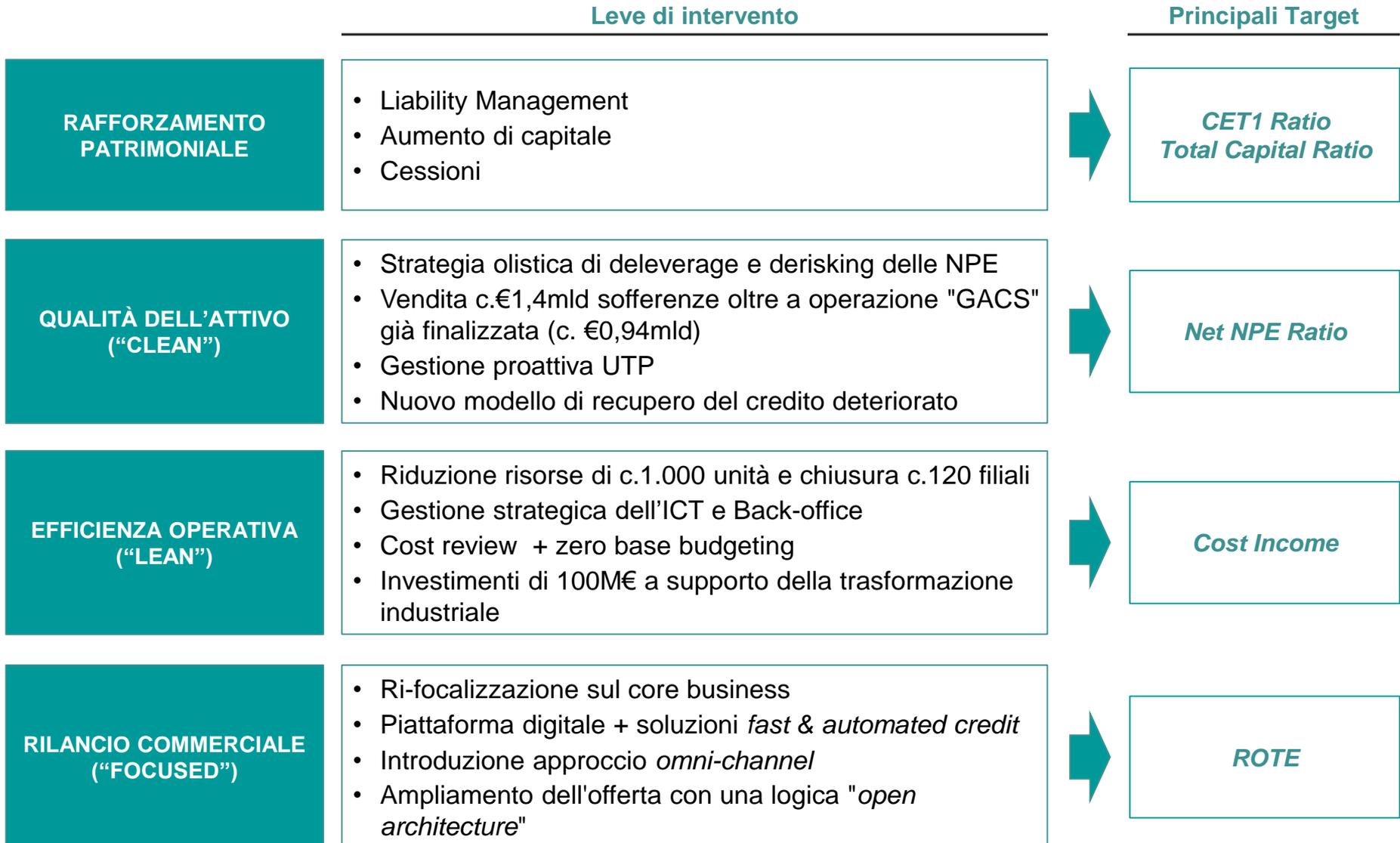
(\*\*) include stralci

(\*\*\*) Calcolato su dati conto economico riclassificato. Indicatore calcolato su voce di bilancio non riclassificato sarebbe pari a 91,3% al 2016, 59% al 2020

... di cui il Liability Management rappresenta il primo passo...



## ... in modo tale da trasformare Carige in una banca "Clean-Lean-Focused"



Transformation Program

**Visione e nuova strategia del Gruppo**

Conclusioni



**"Fare bene" la Banca Commerciale sul proprio core business (clienti, territori, prodotti) attraverso un approccio "Clean, Lean & Focused"**



1

## Clean

- Pulita dalle legacy del passato (NPE): *texas ratio* e *coverage* in linea con le *best practice* di mercato

2

## Lean

- Snella nel funzionamento e veloce nelle risposte: revisione del modello distributivo e operativo (ruolo del direttore di filiale –*cashless* – soluzioni digitali e *fast & automated credit* )

3

## Focused

- Focalizzata sulla piena valorizzazione della base clienti core (famiglie, small business e PMI) attraverso una piattaforma *omni-channel* e *partnership* distributive



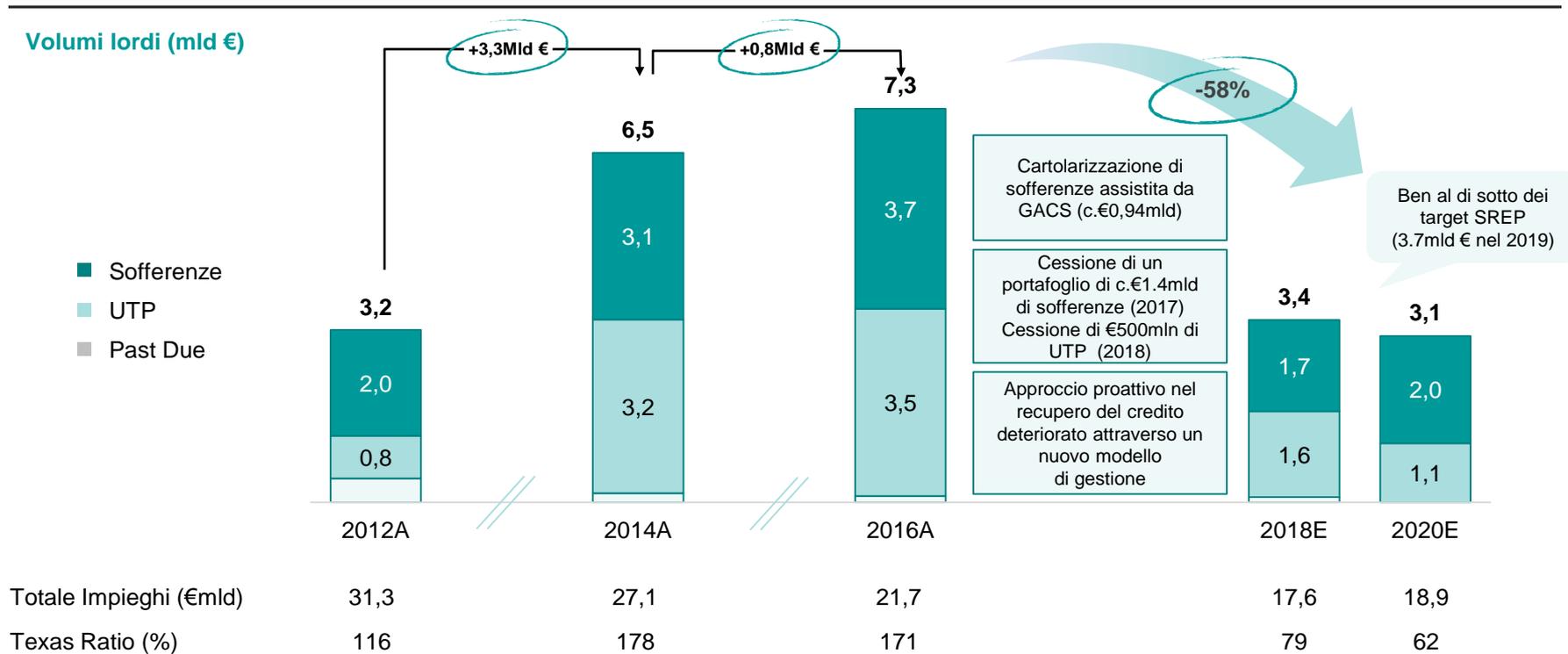
# GRUPPO BANCA CARIGE

1

CLEAN

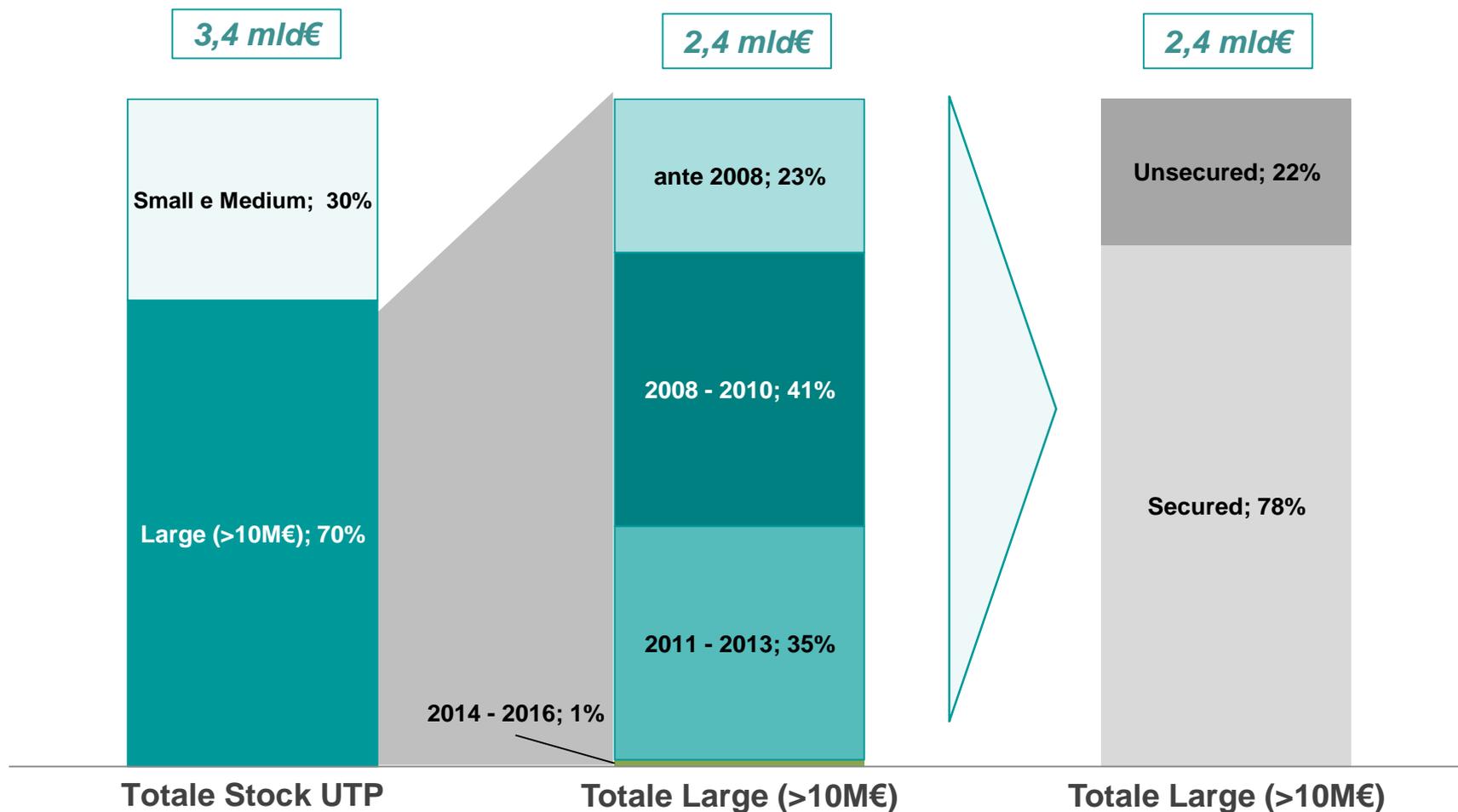
# 1 Riduzione di oltre 50% dello stock NPE 2016 con texas ratio e coperture in linea con le best practice

## Dinamica crediti deteriorati

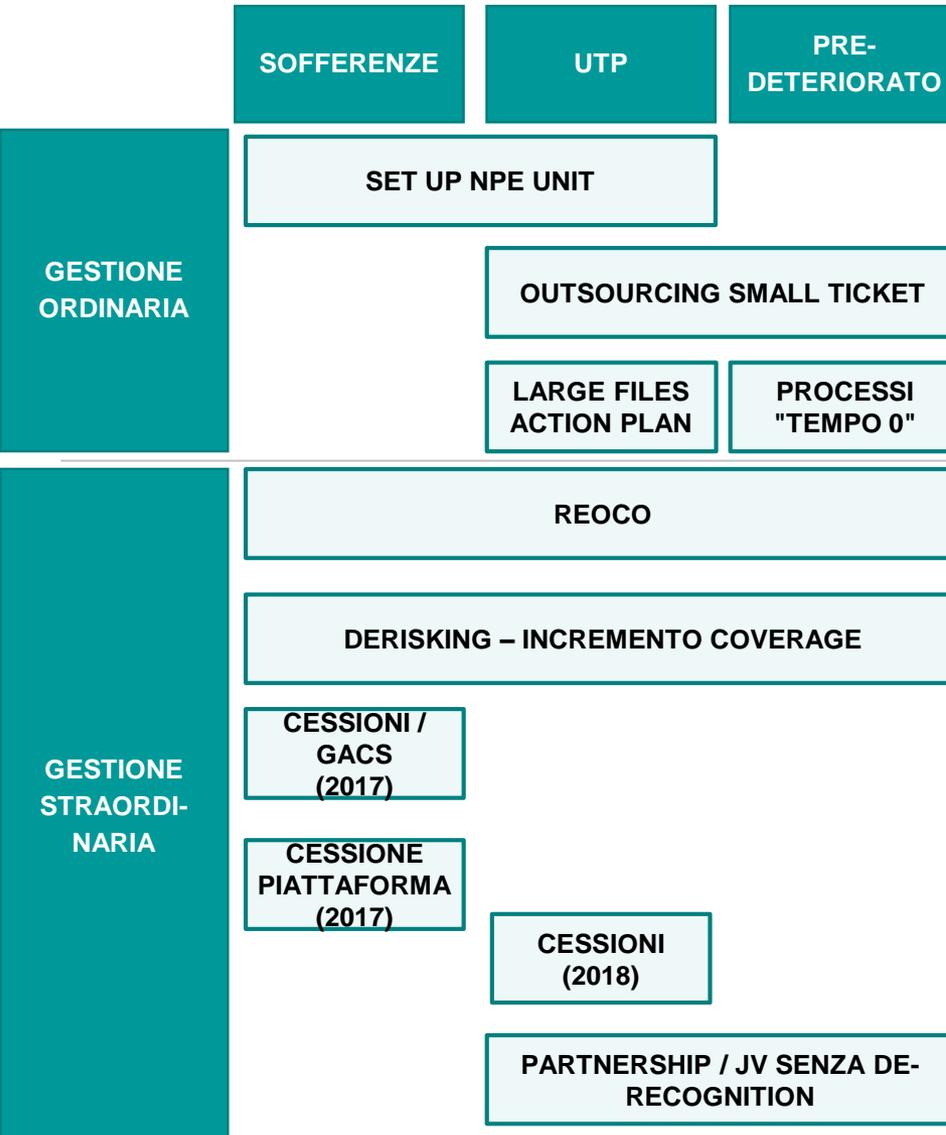


**Importante clean-up accompagnato da una strategia di deleverage e derisking, insieme ad gestione disciplinata sui nuovi impieghi**

1 Il portafoglio UTP, altamente concentrato su posizioni large, originate prima del 2014, risulta prevalentemente *secured*



# 1 Definita una nuova strategia olistica di gestione NPE, con un programma articolato di interventi ...

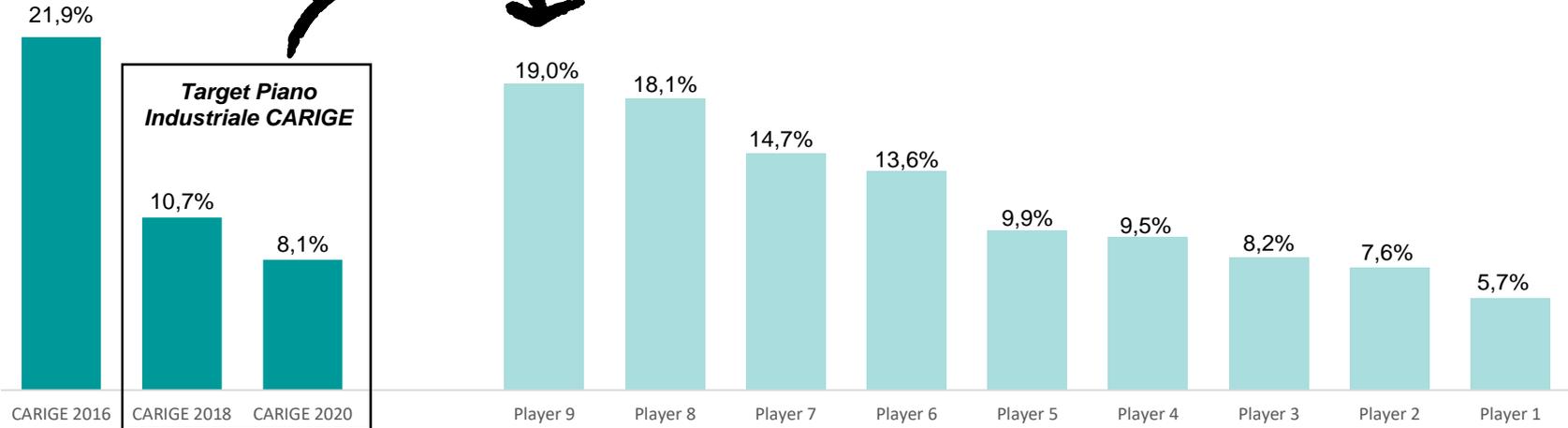


## Azioni finalizzate - in corso - pianificate

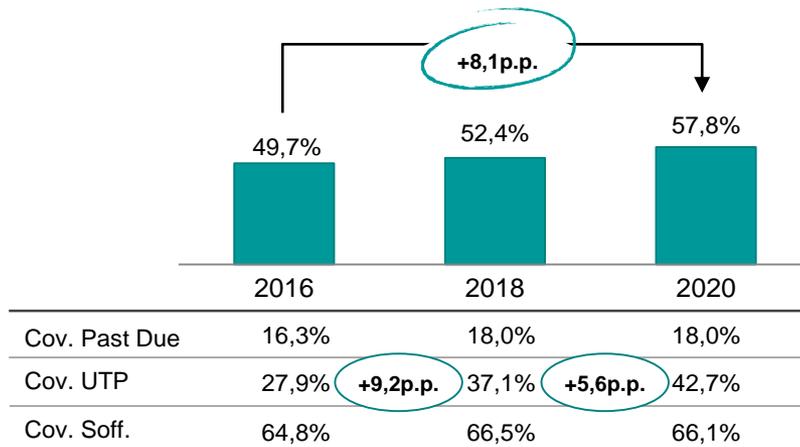
- ✓ **GACS (0,94 €Mld GBV):** completata
- ✓ **Set up NPE Unit:** identificato responsabile con esperienza pluriennale nella gestione di NPE
- ✓ **Set up REOCO:** società costituita ed autorizzata + individuate le risorse chiave + identificate le operazioni oggetto di intervento
- ✓ **Cessione portafoglio sofferenze (1,4 €Mld GBV):** in corso
- ✓ **Cessione piattaforma NPL:** in corso
- **Cessione UTP (0,5 €Mld GBV):** pianificata nel 2018

# 1 ... per arrivare rapidamente ad un NPE ratio netto in linea con le *best practices* di mercato

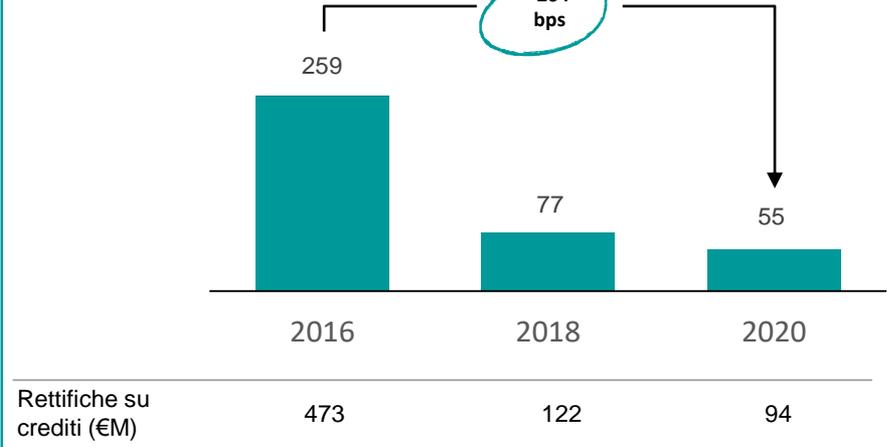
## NPE Ratio netto



## Coverage Ratio\*

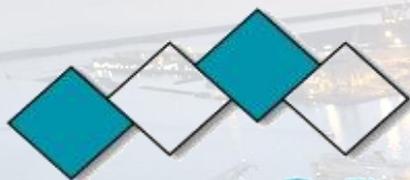


## Costo del Rischio (bps)



(\*) inclusi stralci

Nota: dati relative ai player al 31/12/2016



# GRUPPO BANCA CARIGE

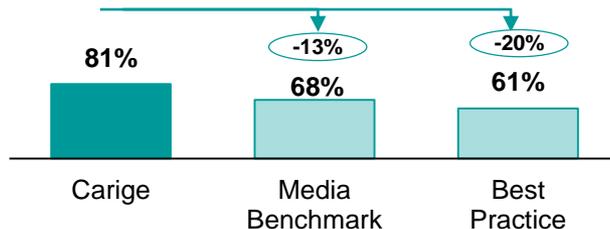
2

LEAN

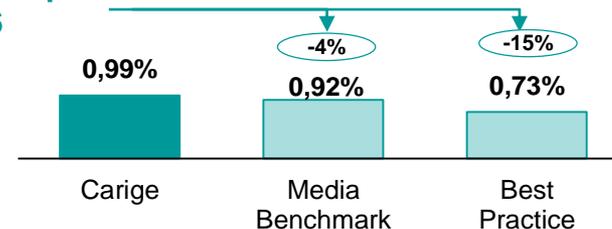
## 2 Ad oggi Carige presenta ancora importanti gap di efficienza...

### Costi operativi totali

Cost Income<sup>(1)</sup> – 2016

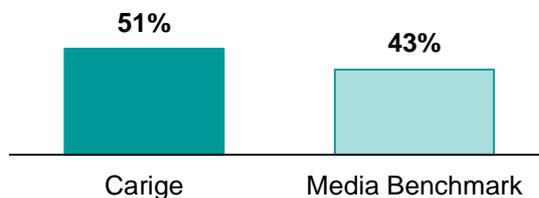


Costi Operativi / Prodotto Bancario Lordo<sup>(2)</sup> – 2016

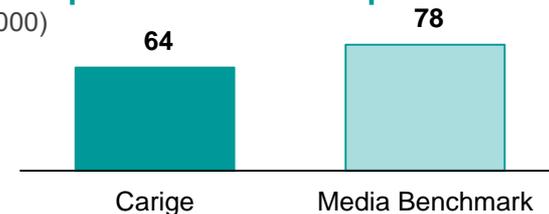


### Risorse Umane

Spese per il Personale / MINTER – 2016

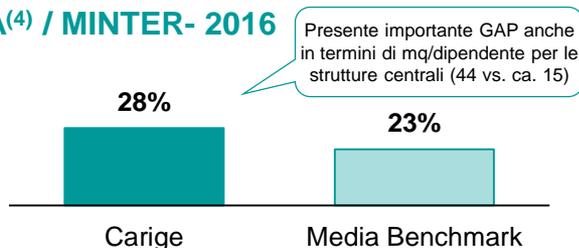


Spese per il Personale / Dipendente<sup>(3)</sup> - 2016 (€'000)

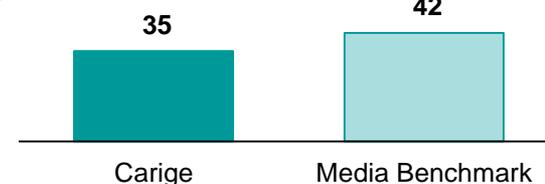


### Altre Spese Amministrative (ASA)

ASA<sup>(4)</sup> / MINTER- 2016



ASA<sup>(4)</sup> /Dipendente<sup>(3)</sup> – 2016 (€'000)



Fonte: Bilanci FY 2016. Benchmark costituito da player paragonabili in termini di dimensioni e modello di business.

(1) Calcolato utilizzando gli oneri di gestione del prospetto di conto economico riclassificato

(2) Prodotto Bancario Lordo calcolato come Raccolta Diretta, Raccolta Indiretta (Carige al netto della raccolta amministrata di Amissima) e Crediti lordi verso la Clientela.

(3) Media dipendenti durante l'anno.

(4) ASA nette di Oneri BCE e di Imposte Indirette.

## 2 ...da colmare attraverso l'introduzione di un modello operativo di lean & simple banking

### Linee guida strategiche

<b>A</b> <b>Piattaforma "Lean"</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Riduzione del 20% delle risorse in arco piano (riduzioni &gt;100% vs. Piano Feb '17)</li><li>▪ Chiusura del 20% delle filiali (chiusure +22% vs. Piano Feb '17)</li></ul>
<b>B</b> <b>Cost management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rafforzamento del cost management e forte presidio / governo delle spese</li><li>▪ Introduzione di logiche "zero based budgeting"</li></ul>
<b>C</b> <b>ICT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestione strategica dell'ICT con outsourcing a primari partner industriali per garantire qualità, efficienza ed accompagnare lo sviluppo anche digitale</li></ul>
<b>D</b> <b>Back Office</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestione evoluta dei back office facendo leva sull'evoluzione dell'ICT e sullo snellimento dei processi e del modello</li></ul>
<b>E</b> <b>Investimenti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Piano Investimenti ad "alto ritorno" che prevede filiale "cashless/cashlight", innovazione, digitalizzazione processi "core" e risorse umane (performance management e competenze)</li></ul>

## 2 Principali leve di intervento e target di piano

### Area di intervento    Principali leve di intervento

#### Risorse Umane

- Riduzione degli organici da operazioni straordinarie e da "Lean Banking"

*Riduzione di ~500 risorse rispetto al vecchio Piano (di cui ~50 risorse Creditis)*

#### ASA (escluse imposte indirette)

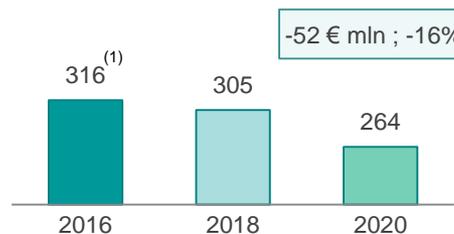
- Ottimizzazione Spese Generali
- Iniziative di Space Management
- Riduzione di spese legali legate alla riduzione del perimetro NPE
- ICT: piena valorizzazione di partnership industriale

#### Investimenti generali

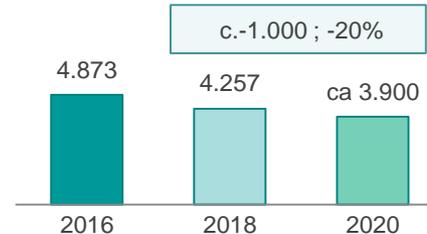
- Investimenti a supporto della trasformazione ed evoluzione industriale del Gruppo
- Investimenti pari a circa c.€100mln in arco piano

### Target al 2018 e al 2020

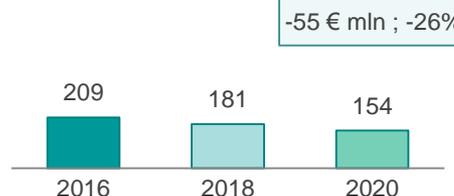
#### Spese per il personale, € mln



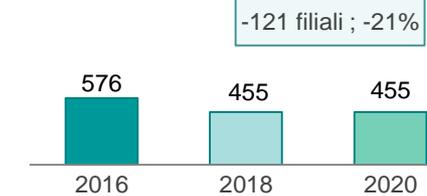
#### Risorse, [Numero medio di risorse]



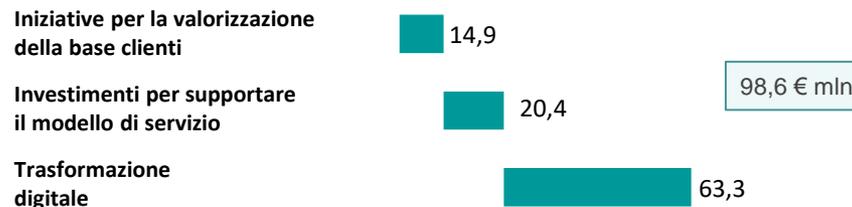
#### Altre spese amministrative<sup>(2)</sup>, € mln



#### Filiali<sup>3</sup>, #



### Totale investimenti arco piano (€ mln)



(1) A bilancio 2016, spese del personale per €296mln e benefici non ricorrenti per €20mln.

(2) Al netto delle imposte indirette

(3) Il numero di filiali esclude quelle che non svolgono piena attività operativa e la filiale di Nizza

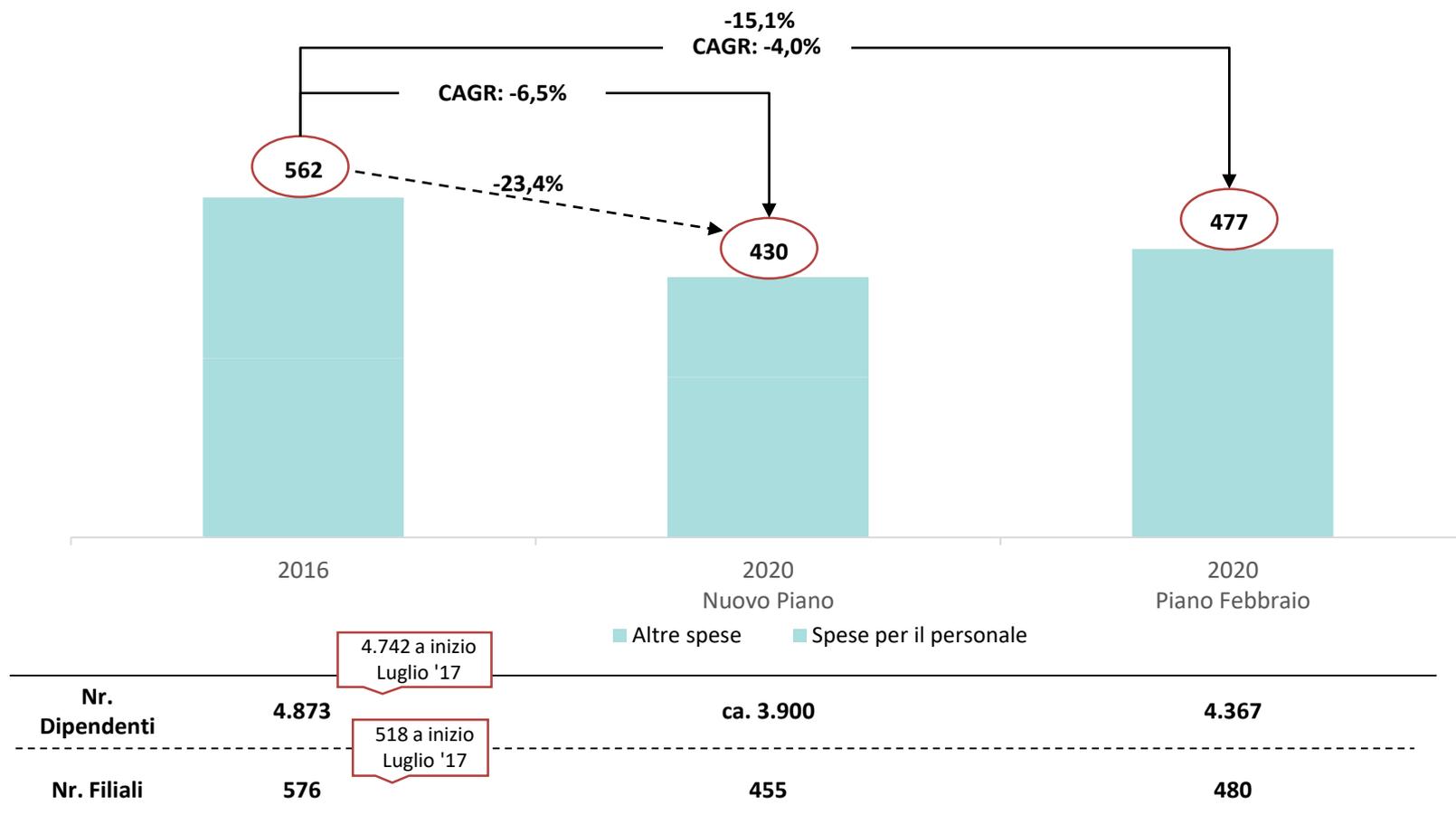
## 2 Iniziative individuate nell'area delle Risorse Umane

	Descrizione	Riduzione organico (# Risorse)	
<b>Perimetro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cessione Creditis</li> <li>Cessione Piattaforma NPL</li> <li>Gestione strategica dell'ICT con outsourcing a primari partner industriali</li> </ul>	>200	<p>Già effettuate 150 efficientamenti ad oggi</p> <p>Identificate leve RRUU per la gestione degli esuberi</p> <p>Previste e stanziare a Piano risorse per garantire la gestione degli esuberi</p>
<b>Chiusura filiali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chiusura di 121 filiali, di cui 58 già chiuse nel corso del primo semestre 2017 e 63 filiali da chiudere entro il 2018</li> </ul>		
<b>Modello commerciale &amp; cashless/ cashlight</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisione del modello commerciale e del modello distributivo</li> <li>Adozione su almeno il 40% della rete del modello cashless/ light, evoluzione delle altre filiali ed introduzione omnicanalità integrata</li> </ul>	~550	
<b>Processi e Back Office</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evoluzione processi operativi in logica end-to-end con approccio lean/agile</li> <li>Semplificazione ed efficientamento dei back office</li> </ul>		
<b>Semplificazione strutture centrali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semplificazione e ottimizzazione delle strutture centrali, individuando aree di minore efficienza dove focalizzare gli interventi e agendo sulle revisione dei processi</li> </ul>	~100	

2

## Piano di riduzione dei costi operativi più aggressivo rispetto a quanto previsto a Febbraio 2017

Confronto costi operativi 2016-2020, Nuovo Piano vs Piano Feb. 2017, €Mln



Nota: A bilancio 2016, spese del personale per €296mln e benefici non ricorrenti per €20mln.  
 Il numero di filiali esclude quelle che non svolgono piena attività operativa e la filiale di Nizza



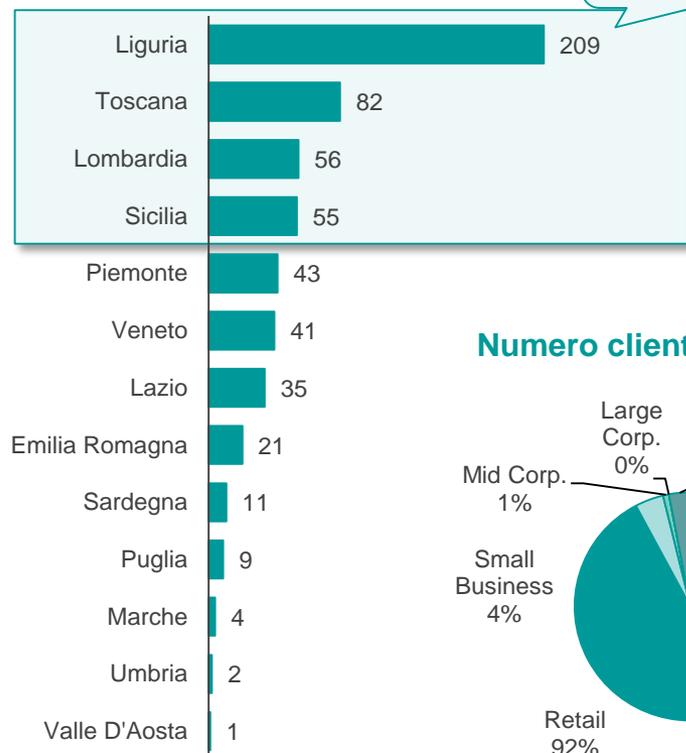
# GRUPPO BANCA CARIGE

3

FOCUSED

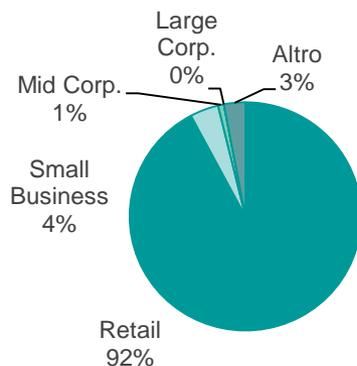
### 3 Carige mostra una forte concentrazione su territori ad alto potenziale e su clienti core...

#### Numero Sportelli Domestici<sup>(1)</sup>, #

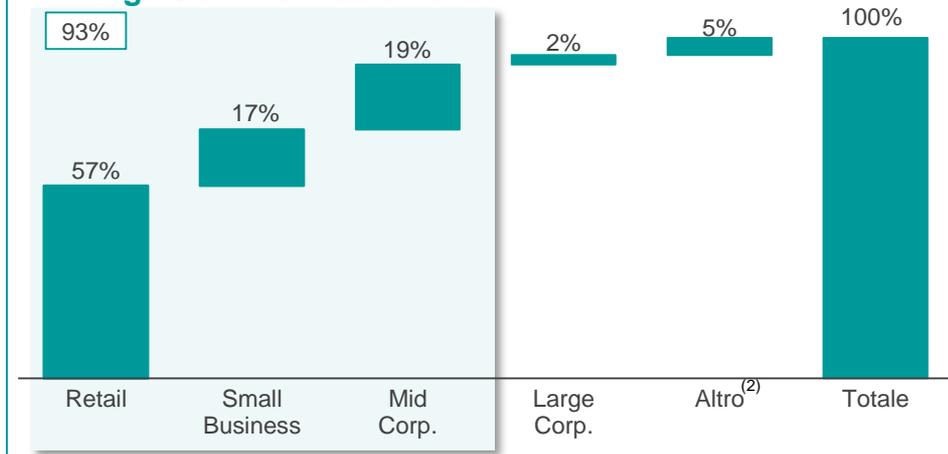


Le prime 4 regioni concentrano oltre il 70% delle filiali

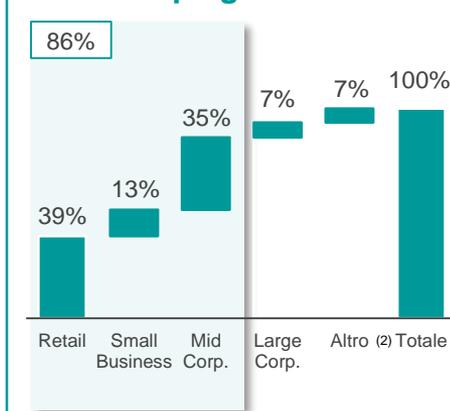
#### Numero clienti<sup>(1)</sup>



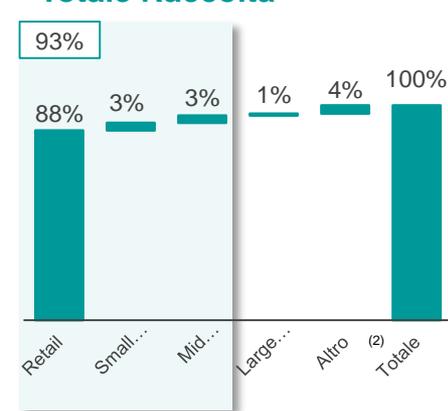
#### Margine di Intermediazione



#### Totale Impieghi<sup>(3)</sup>



#### Totale Raccolta<sup>(3)</sup>



Fonte: Dati Carige relativi alla clientela Commerciale (esclude Institutional)

(1) Al 31 dicembre 2016. Esclude le filiali Banca Cesare Ponti, le filiali che non svolgono piena attività operativa e la filiale di Nizza

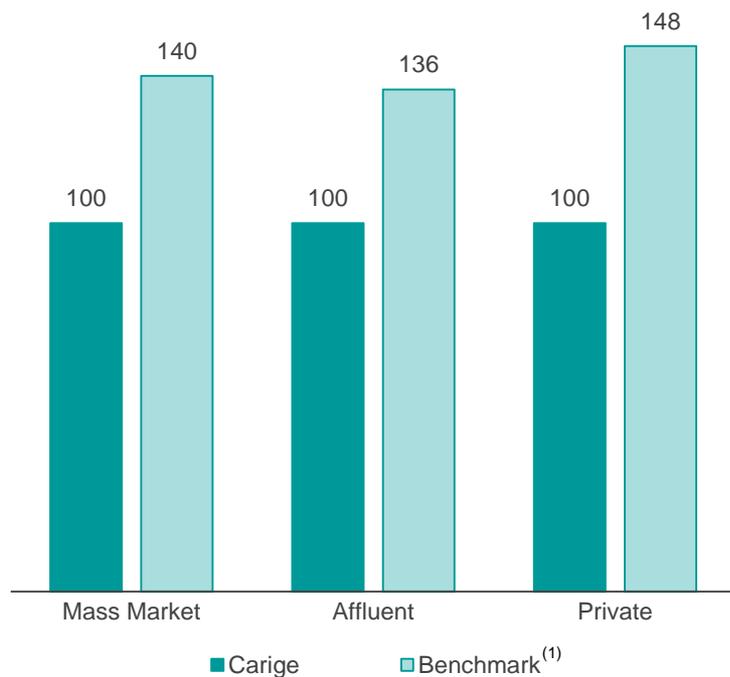
(2) Include Enti ed altri clienti «non portafogliati».

(3) Stock di impieghi e raccolta diretta e indiretta da clientela (escl. Institutional), al netto delle posizioni a contenzioso.

### 3 ...con ampi margini di miglioramento in termini di produttività...

#### Raccolta gestita per cliente

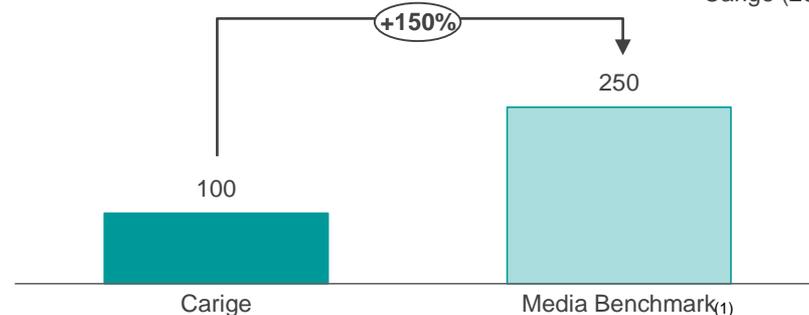
€ per cliente, 100=dato Carige (2016)



**Possibilità di maggiore penetrazione dell'attuale base clienti sulla Raccolta Gestita**

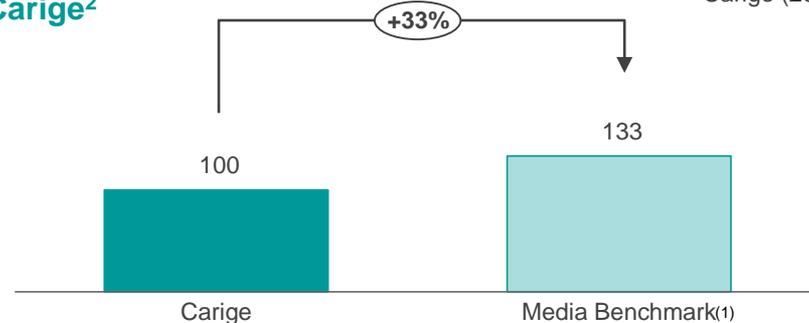
#### Mutui privati annui per filiale Carige<sup>2</sup>

numero mutui, 100=dato Carige (2016)



#### Erogazioni credito al consumo per filiale Carige<sup>2</sup>

Erogato, 100=dato Carige (2016)



**Produttività su mutui a privati pari al 40-50% rispetto alla media benchmark**

Fonte: Banca d'Italia, Bollettino Statistico, benchmark fonte Bain & Company

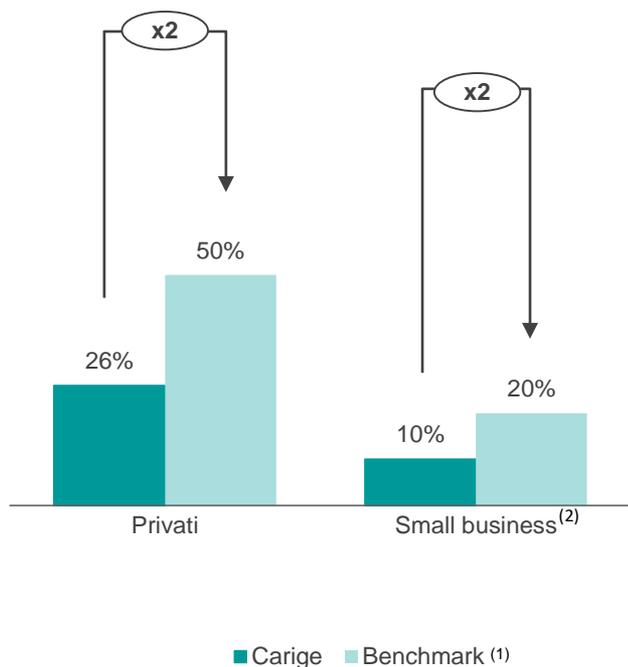
(1) Benchmark costituito da player paragonabili in termini di dimensioni e modello di business.

(2) Il numero di filiali esclude le filiali Banca Cesare Ponti, le filiali che non svolgono piena attività operativa e la filiale di Nizza

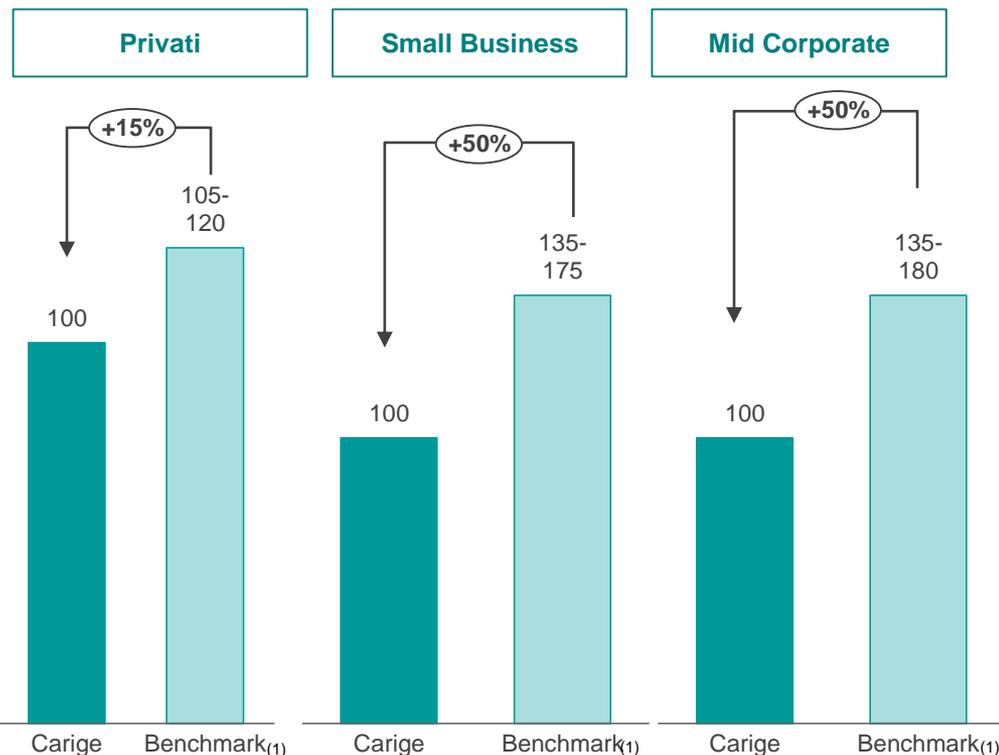
### 3 ...e redditività rispetto al peer group

#### Penetrazione CPI su segmento privati – 2016

Numero CPI / Numero mutui erogati



#### Minter/impieghi, base 100



Fonte: Bilanci al 31 dicembre 2016,

(1) Benchmark costituito da player paragonabili in termini di dimensioni e modello di business.

(2) Clienti Small Business che hanno sottoscritto un prodotto CPI Privati

### 3 Rilancio commerciale fondato su 4 ambiti di intervento ben definiti

A

Customer e  
Territorial Centricity

- Completa ri-focalizzazione del Business sui Territori e sui Clienti Core



*Essere sui territori chiave vicini ai Clienti "core"*

B

Modello di Servizio  
Lean e Business  
Oriented

- Filiali sempre più cashless/ cashlight con il Direttore di Filiale come "imprenditore" sul Territorio



*Modello "Less cash more Advisory" con soluzioni fast banking*

C

Piattaforma  
Innovativa e digitale

- Avvio di un percorso di innovazione digitale che porti allo sviluppo di un approccio omnichannel in ottica digital



*Sviluppo di un modello multicanale integrato*

D

Offerta innovativa e  
distintiva

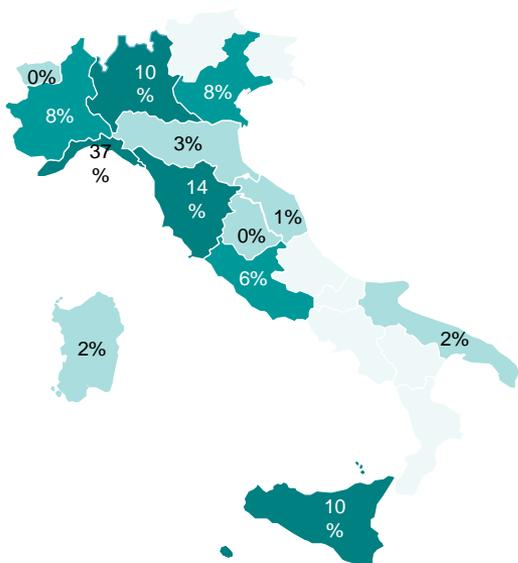
- Modello di "open architecture" con logica "in-house" (prodotti core) e distribuzione soluzioni "best of breed" esterne



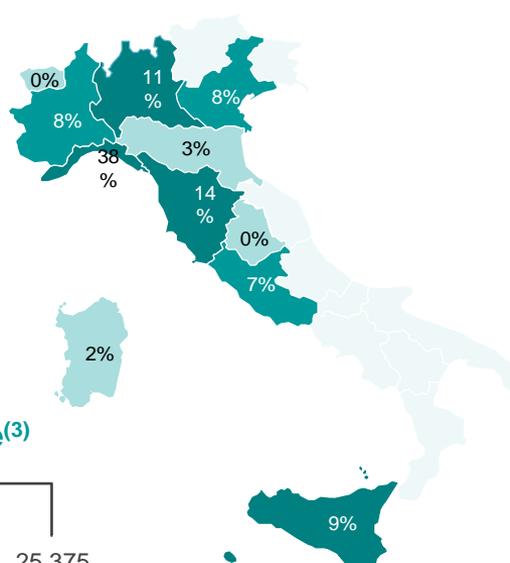
*Offerta state of the art secondo una logica "open architecture"*

### 3 A Continua razionalizzazione della rete e focalizzazione del business sui territori core

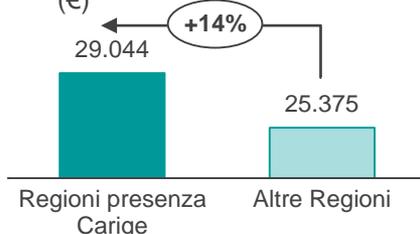
Presenza geografica 2016  
569 Filiali<sup>(1)</sup>



Presenza geografica target 2020  
455 Filiali<sup>(2)</sup>

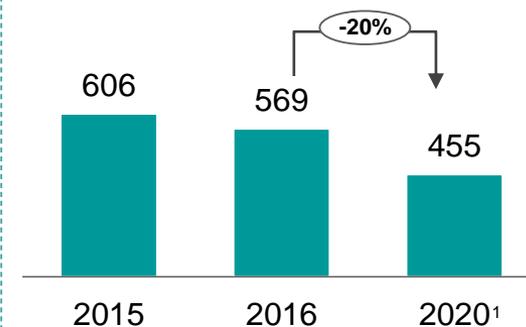


PIL Pro-capite<sup>(3)</sup>  
(€)

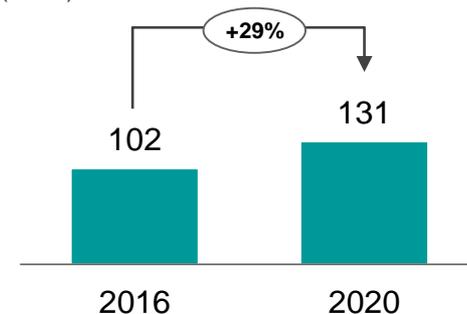


PIL pro-capite nelle regioni di presenza Carige superiore rispetto alle altre Regioni Italiane

Filiali Carige<sup>(1)</sup>, #



Prodotto bancario per filiale<sup>(4)</sup>  
(€mln)



≥ 9%

≥ 5%

≤ 5%

0%

Filiali per regione, #

≥ 9%

≥ 5%

≤ 5%

0%

Filiali per regione, #

Fonte: dati Carige, Eurostat.

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

(2) Rappresentate 480 filiali, post chiusura di 89 filiali già chiuse o già identificate; in corso identificazione puntuale di ulteriori 25 filiali (per raggiungere target 455) all'interno di un pool selezionato.

(3) Al 31 dicembre 2015.

(4) Prodotto bancario = Impieghi netti - sofferenze nette + totale raccolta diretta e indiretta al 31 dicembre 2016.

### 3 B Introduzione delle filiali cashless e cash-light...

#### Fattori determinanti nella scelta del tipo di filiale

**Territori di presenza**

**Struttura della Rete Distributiva**  
(distanza tra filiali, ...)

**Tipologia di clientela e livello di digitalizzazione**

**Caratteristiche fisiche layout della Filiale**

**Numero di casse**

**Redditività della filiale**

...



#### Filiale Completa

- **Filiali di maggiori dimensioni** posizionate in territori rappresentativi
- Clienti SMEs con **forte interazione** con la Filiale
- Filiale con **servizio di cassa** standard
- **Presenza di tecnologia** per gestione **transattività a basso valore**
- **Supporto proattivo** da parte del personale (accoglienza)



#### Filiale Cash-less (Service Improvement)

- **Filiali di Medie dimensioni** senza particolari vincoli operativi e immobiliari
- **Portafoglio clienti** eterogeneo e con **esigenze ordinarie di servizi**
- Filiale **senza casse e cassieri** interni
- **Presenza di tecnologia** per gestione **transattività a basso valore con Area Self** (es. ATM evoluti, postazioni automatiche, totem)
- **Supporto proattivo** da parte del personale (accoglienza)



#### Filiale Cash-light

- **Filiali di Piccole dimensioni**
- **Portafoglio clienti** eterogenei mediamente evoluti e con **esigenze di ordinarie di servizi**
- Modello intermedio, con **operatività di cassa tradizionale**, ma solo per **parte della giornata** o **apertura verticale cassa**
- Presenza di **ATM evoluti** a supporto clienti per **operatività quando cassa chiusa**

>40% della rete

**Modello Integrato, incentrato sulla multicanalità e sulla velocità di risposta alla clientela**

### 3 **Innovazione della piattaforma digitale (abilitata da investimenti significativi)** per guidare l'evoluzione dell'offerta commerciale

#### Principali iniziative

##### Innovation Unit

- Istituzione di **un'unità di innovazione** per il disegno e governo della strategia digitale di Gruppo
- Massima **focalizzazione su interventi "alto valore"** potenziale

##### Customer Journey multicanali

- Completo ridisegno dei **Customer Journey in modalità digitale-multicanale**
- **Focus sugli "Anchor Product" per clientela core: FAST credit e digital lending**, apertura C/C, Mutui Privati e Carte

##### Contact Center

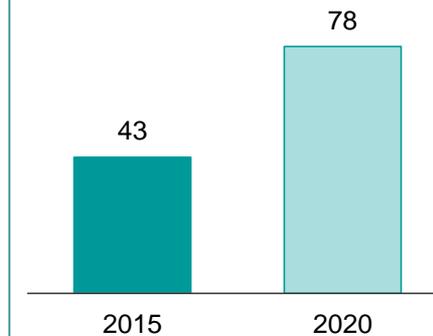
- **Contact Center come canale di contatto e vendita** su clientela "prospect", "ghost" e lower-mass, per ottimizzare cost to serve
- **Rafforzamento struttura**

##### Big Data

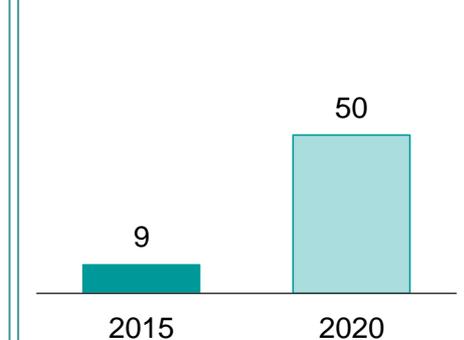
- Valorizzazione **informazioni Clienti** (in logica Big Data)
- **Valorizzazione opportunità di mercato** offerta dal contesto normativo

#### Penetrazione internet & mobile di Carige<sup>(1)</sup>, %

##### Online



##### Mobile



#### Offerta Digitale



Conti Correnti



Carte di credito



FAST Credit & Digital Lending



Mutui

#### Online App



(1) Solo clientela Retail.

3

## Evoluzione dell'attuale offerta secondo una logica "open architecture"

### Principali iniziative

- Sviluppo **"in-house"** di tutti i prodotti legati al **"Core Commercial Banking"**
- Per clienti Privati e Small Business sviluppo di **offerta digital / smart lending** per rispondere velocemente alle loro esigenze (**FAST credit**)
- Valorizzazione delle **migliori offerte di mercato** (fabbriche esterne) per i **prodotti ad elevata specializzazione**, anche in una **logica di "capital light"**
- Sviluppo e **consolidamento nuova offerta su Factoring** (pro-soluto)
- Piena **valorizzazione del Brand Cesare Ponti** in particolare sul Wealth Management

#### Commercial Banking



#### Wealth Management



#### Consumer Finance

Partnership

#### Factoring & Leasing

Partnership

#### Insurance



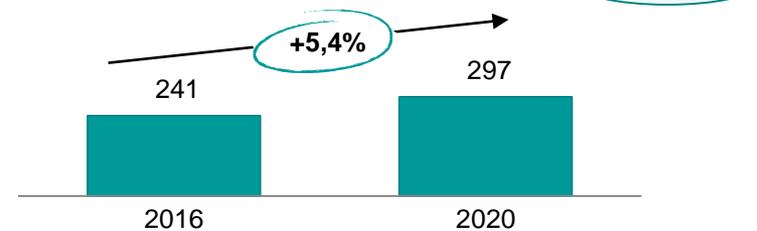
### Incidenza Commissioni Attive "a valore" da distribuzione / Totale Commissioni Attive



Crescita componente commissionale guidata dalle commissioni a "valore" da distribuzione (gestito, collocamento CF, insurance, ...)

### Commissioni Nette

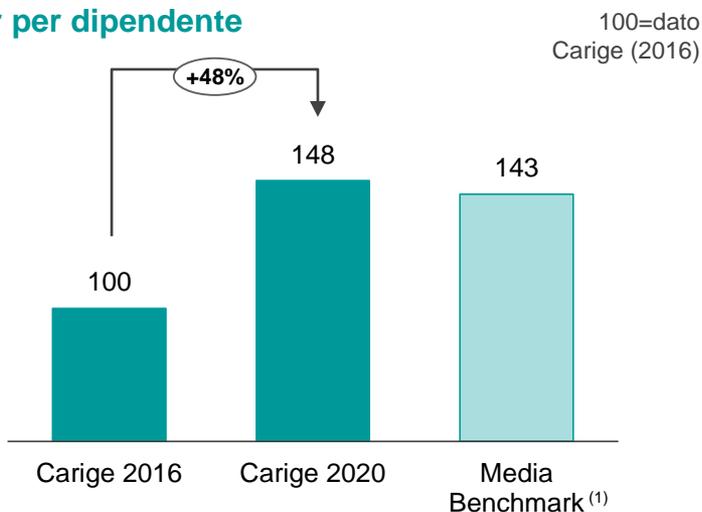
(€mln)



Significativo incremento delle Commissioni Nette per effetto della spinta commerciale sul cross-selling di prodotti di terzi

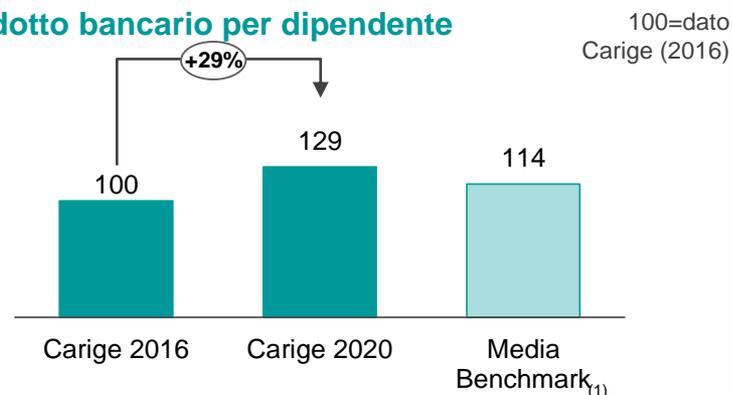
### 3 Significativo incremento della produttività commerciale...

#### Minter per dipendente



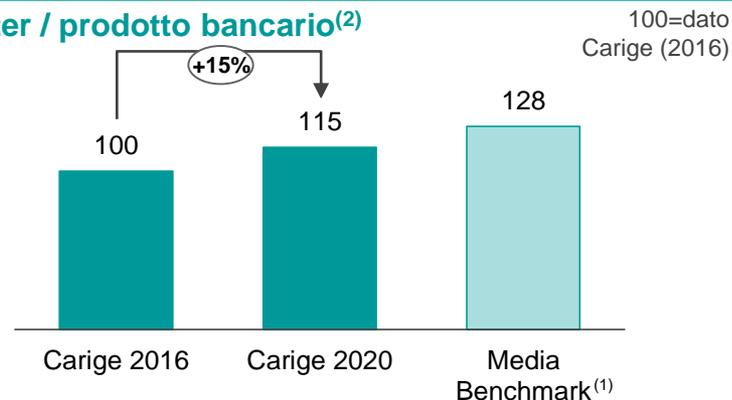
**Crescita della marginalità per dipendente del 48% in arco piano, in linea con le performance attuali dei principali peer**

#### Prodotto bancario per dipendente



**In parte dovuto a maggiore "produttività" per dipendente (+29%), attesa anche superiore ai peer**

#### Minter / prodotto bancario<sup>(2)</sup>



**... e ad una maggiore redditività (per tassi di mercato, mix segmenti, mix Breve vs. Medio Lungo termine etc.)**

Fonte: Bilanci d'esercizio e/o consolidati al 31 dicembre 2016.

(1) Benchmark costituito da player paragonabili in termini di dimensioni e modello di business.

(2) Prodotto bancario (include institutional) = Impieghi netti - sofferenze nette + totale raccolta diretta e indiretta.

**Transformation Program**

**Visione e nuova strategia del Gruppo**

**Conclusioni**

**Un piano di  
grande  
Trasformazione  
...**

- Oltre **1 Mld Euro** di **rafforzamento patrimoniale**
- - **54%** dello **stock NPE** già a fine **2018**, - **58%** al **2020**
- - **23%** **costi operativi** e + **48%** **produttività commerciale** 2020 vs. 2016

**... per una  
Banca solida e  
profittevole ...**

- **CET1 (2020): 13,9 %**
- **Texas ratio (2020): 61,8%**
- **ROTE (2020): 6,5%**

**... ma che  
necessita di tutti  
i suoi  
Stakeholders**

- **Closing LME** (entro fine **ottobre**)
- **Closing Aumento di Capitale** (entro fine **dicembre**)
- **Esecuzione delle operazioni di cessione** (2017-H1 2018)



Foto @ MerloFotografia



GRUPPO BANCA CARIGE

Appendice

## Aggiornamento sulle dismissioni

Azioni	Descrizione	Stato avanzamento
<b>Portafoglio di NPLs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifestazioni di interesse da parte di un vasto numero di operatori</li> <li>• Entro novembre offerte vincolanti</li> </ul>	
<b>Piattaforma gestione NPL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cessione di ramo d'azienda relativo alla piattaforma di gestione e relativo contratto di servicing pluriennale</li> <li>• Manifestazioni di interesse e accesso alla Virtual Data Room</li> <li>• Entro novembre offerte vincolanti</li> </ul>	
<b>Creditis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cessione 100% partecipazione e relativo contratto di distribuzione</li> <li>• Completata la ricezione di offerte non vincolanti da diverse controparti</li> <li>• Entro novembre offerte vincolanti</li> </ul>	
<b>Merchant book</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cessione business transato POS e distribuzione carte di debito</li> <li>• Processo di vendita in corso</li> </ul>	
<b>Patrimonio immobiliare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificato un primo gruppo di 8 immobili di «pronta valorizzazione»</li> <li>• In relazione all'immobile di Milano c.so Vittorio:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• selezionata short-list tra le controparti che hanno presentato offerte non vincolanti (con prezzi allineati alle aspettative)</li> <li>• entro metà ottobre Carige valuterà le offerte vincolanti</li> </ul> </li> </ul>	

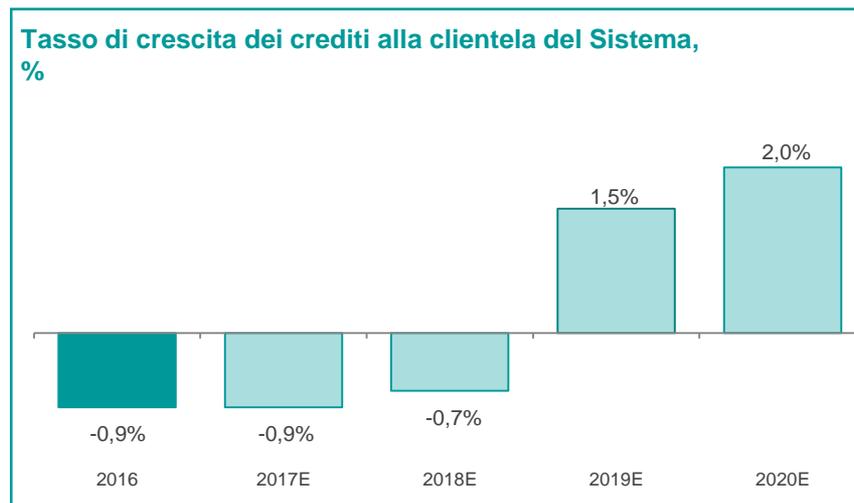
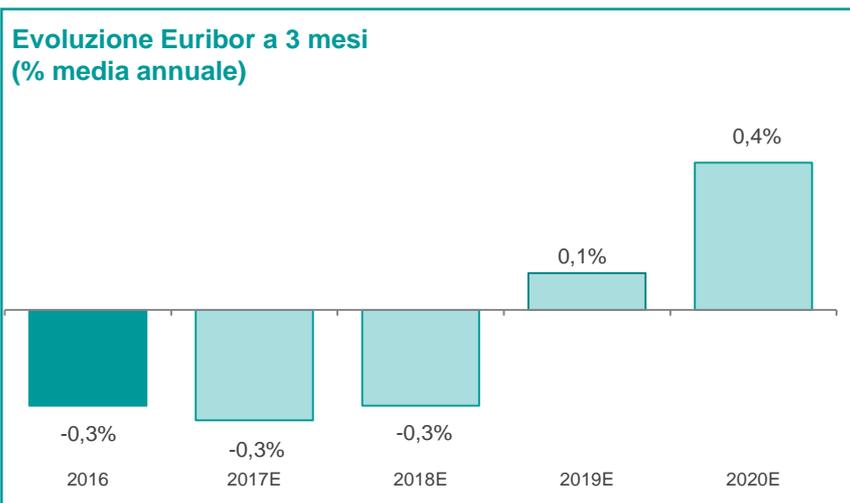
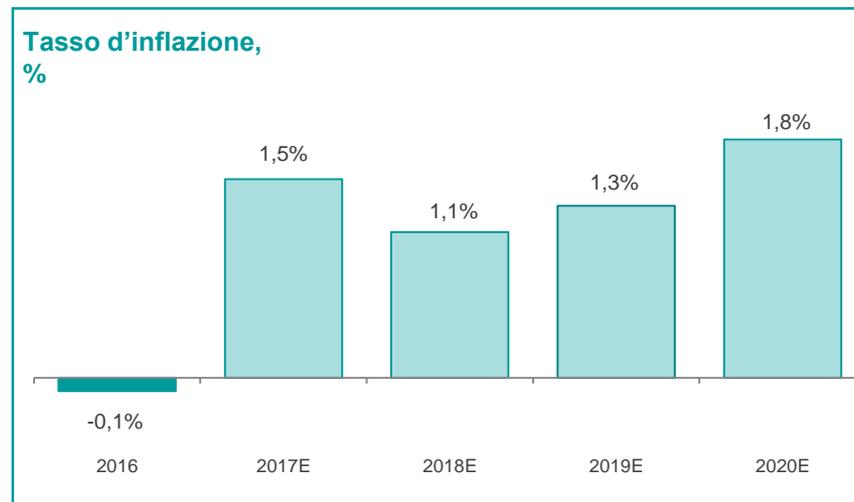
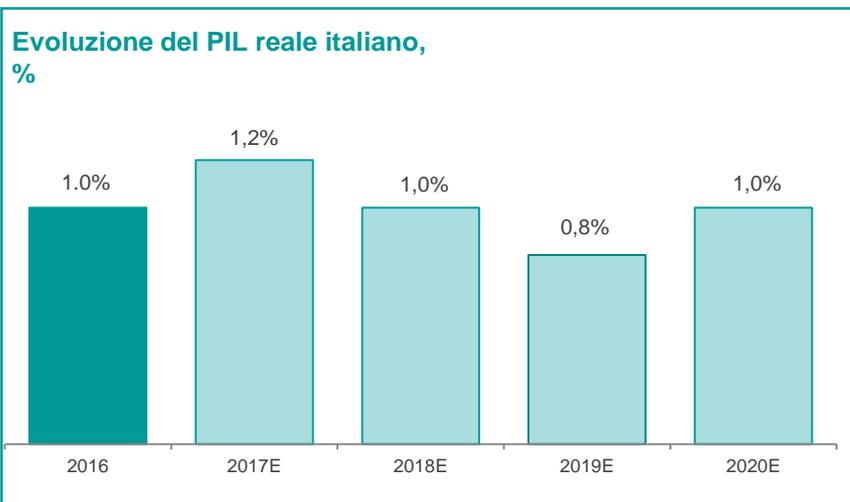
€Mln		2016	1H 2017	2018	2020	Δ2016–2020 CAGR
CE	<b>Margine di interesse</b>	<b>300</b>	<b>141</b>	<b>284</b>	<b>387</b>	<b>6,6%</b>
	<b>Commissioni nette</b>	<b>241</b>	<b>123</b>	<b>253</b>	<b>297</b>	<b>5,4%</b>
	<i>Altri ricavi</i>	75	19	40	45	(12,0%)
	<b>Margine di intermediazione</b>	<b>616</b>	<b>282</b>	<b>576</b>	<b>729</b>	<b>4,3%</b>
	<i>Rettifiche su crediti</i>	(473)	(219)	(122)	(94)	(33,2%)
	<i>Costi operativi</i>	(562)	(283)	(505)	(430)	(6,5%)
	<b>Utile lordo</b>	<b>(431)</b>	<b>(225)</b>	<b>8</b>	<b>210</b>	<b>n.s.</b>
	<b>Utile netto di pertinenza Capogruppo</b>	<b>(292)</b>	<b>(155)</b>	<b>25</b>	<b>146</b>	<b>n.s.</b>

€Mln		2016	1H 2017	2018	2020	Δ2016–2020 CAGR
SP	Impieghi netti verso clientela	18.246	17.626	15.809	17.047	(1,7%)
	Raccolta diretta*	19.613	18.324	17.191	18.359	(1,6%)
	Capitale e riserve	2.401	2.112	2.181	2.279	(1,3%)
	Patrimonio netto tangibile	2.344	2.064	2.134	2.231	(1,2%)

Note: Classificazione secondo schema Bankit

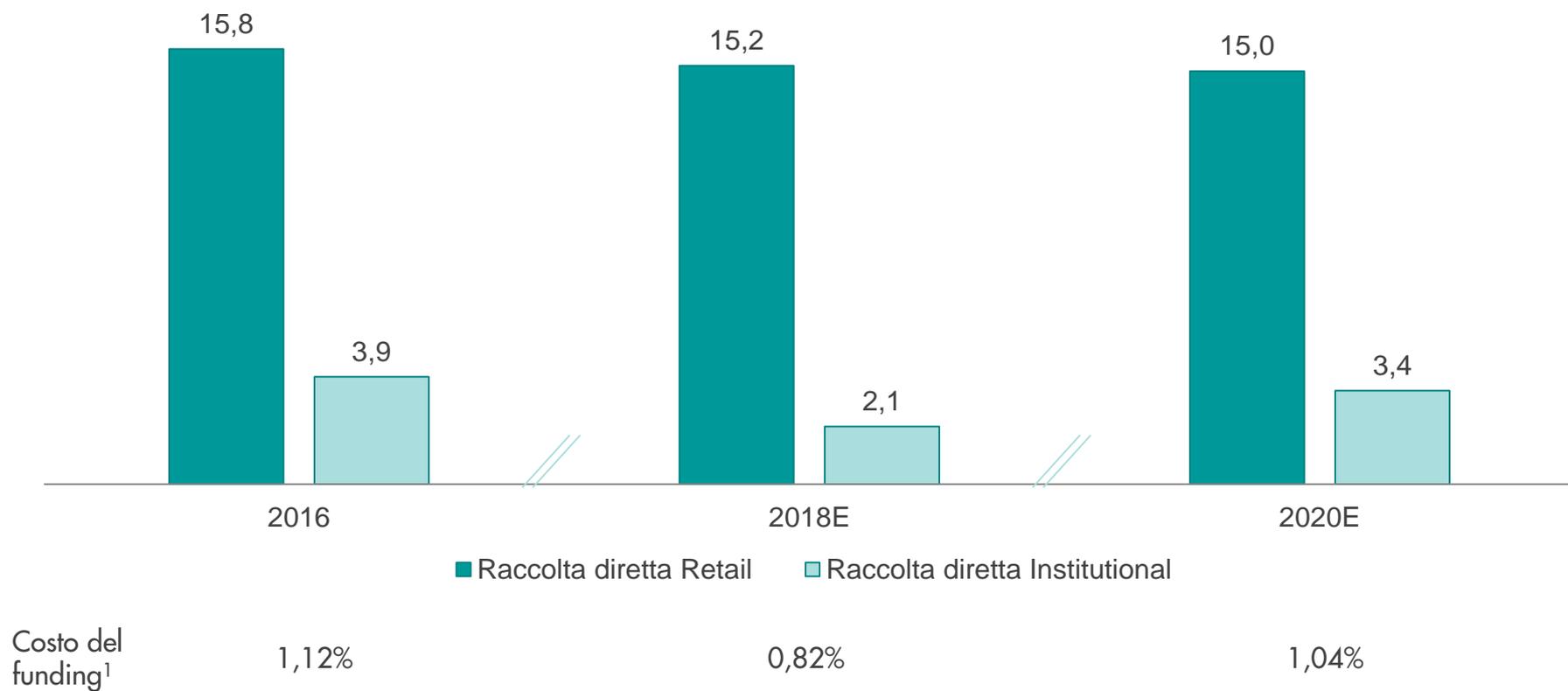
(\*) Debiti verso la clientela, titoli in circolazione e passività valutate al fair value

## Evoluzione dello scenario macroeconomico



## Composizione del funding

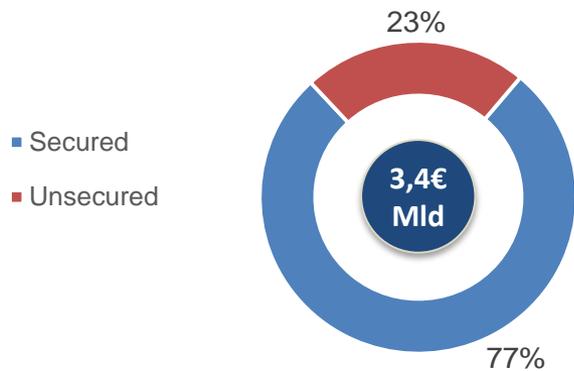
Totale funding a fine anno, €Mld



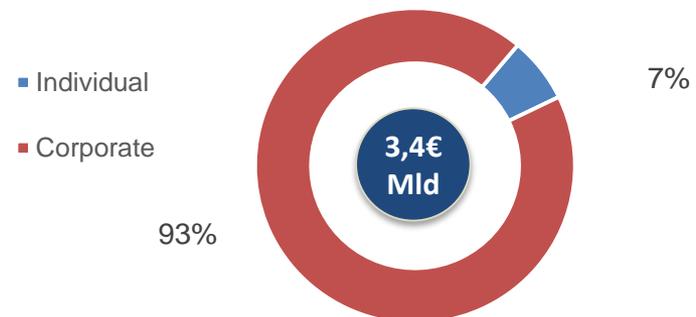
(1) Tasso medio sulla giacenza media del passivo

## Dettagli Portafoglio UTP

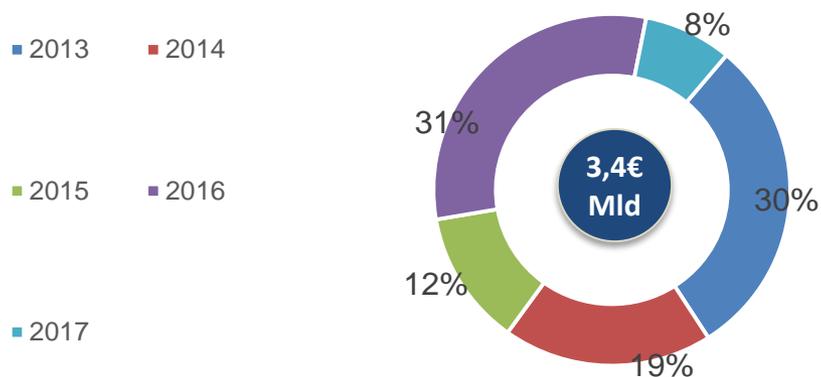
### Dettaglio secured/unsecured



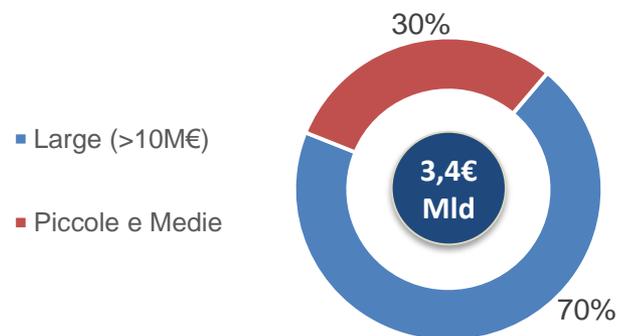
### Dettaglio per Controparte



### Dettaglio per anno di default



### Dettaglio per classe dimensionale

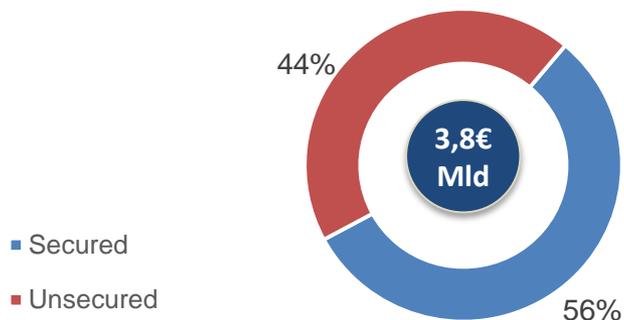


Nota: dati al 31/03/2017

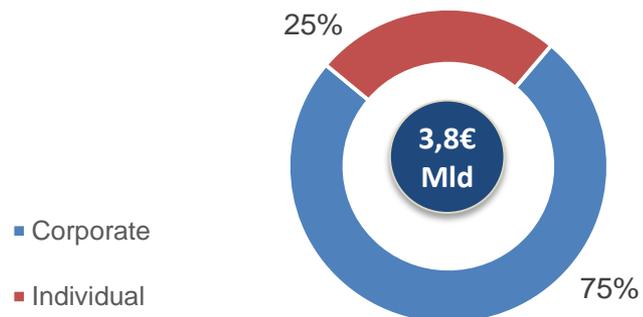
Suddivisione secured/unsecured calcolata a livello di SNDG con criterio di presenza (almeno una linea di credito secured)

## Dettagli Portafoglio Sofferenze

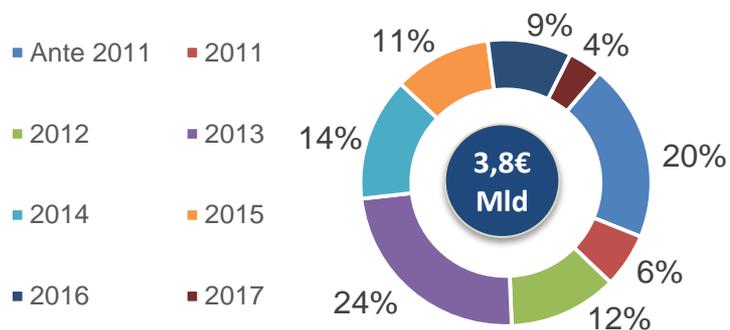
### Dettaglio secured/unsecured



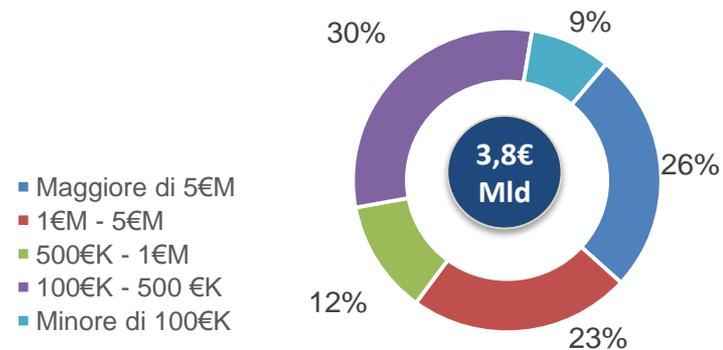
### Dettaglio per Controparte



### Dettaglio per anno di default



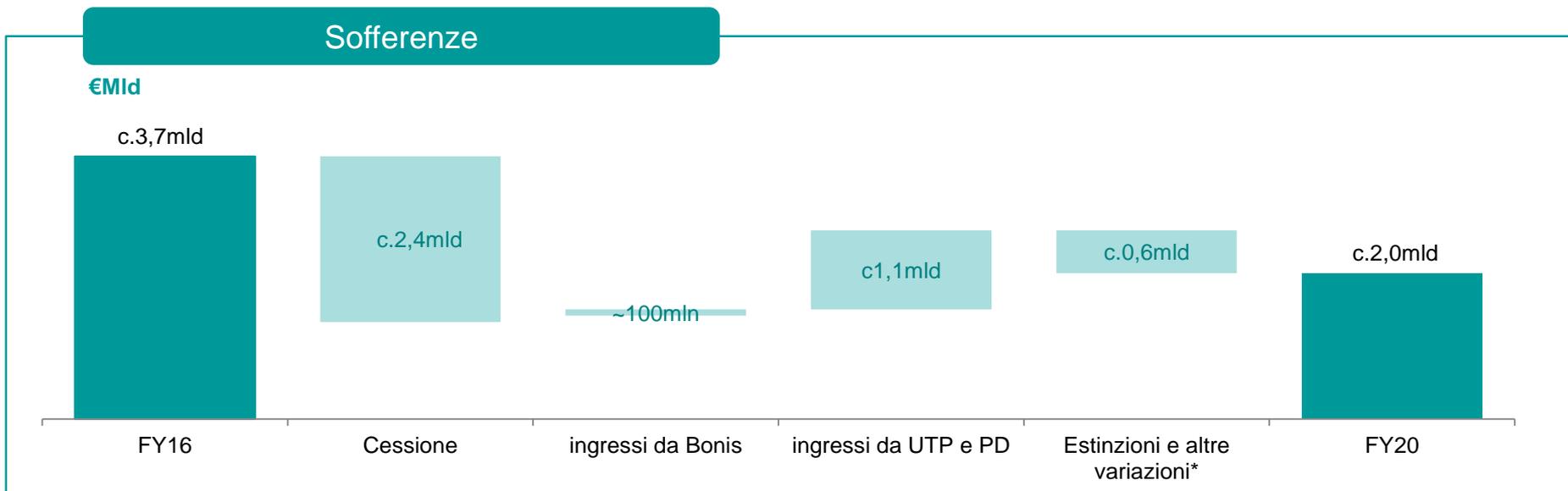
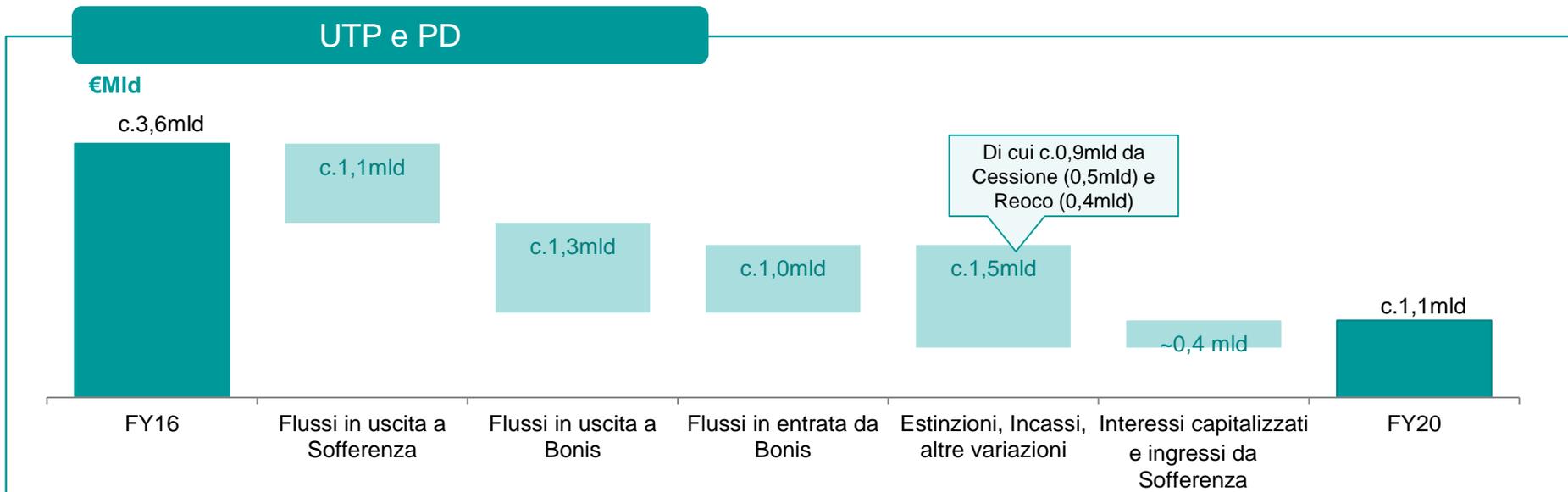
### Dettaglio per classe dimensionale



Nota: dati al 31/03/2017

Suddivisione secured/unsecured calcolata a livello di SNDG con criterio di presenza (almeno una linea di credito secured)

## Evoluzione UTP, PD e Sofferenze



\* Comprende incassi, cancellazioni e altre variazioni in diminuzione