



# **Riprendiamoci il Futuro Piano Strategico 2019-2023**

Genova 27 febbraio 2019

# Contesto e obiettivi del Piano Industriale di Banca Carige

Il presente piano delinea le proiezioni del potenziale della banca per i prossimi anni e può costituire la base per un'eventuale acquisizione o aggregazione con un potenziale investitore

Si articola su tre fasi tra loro collegate

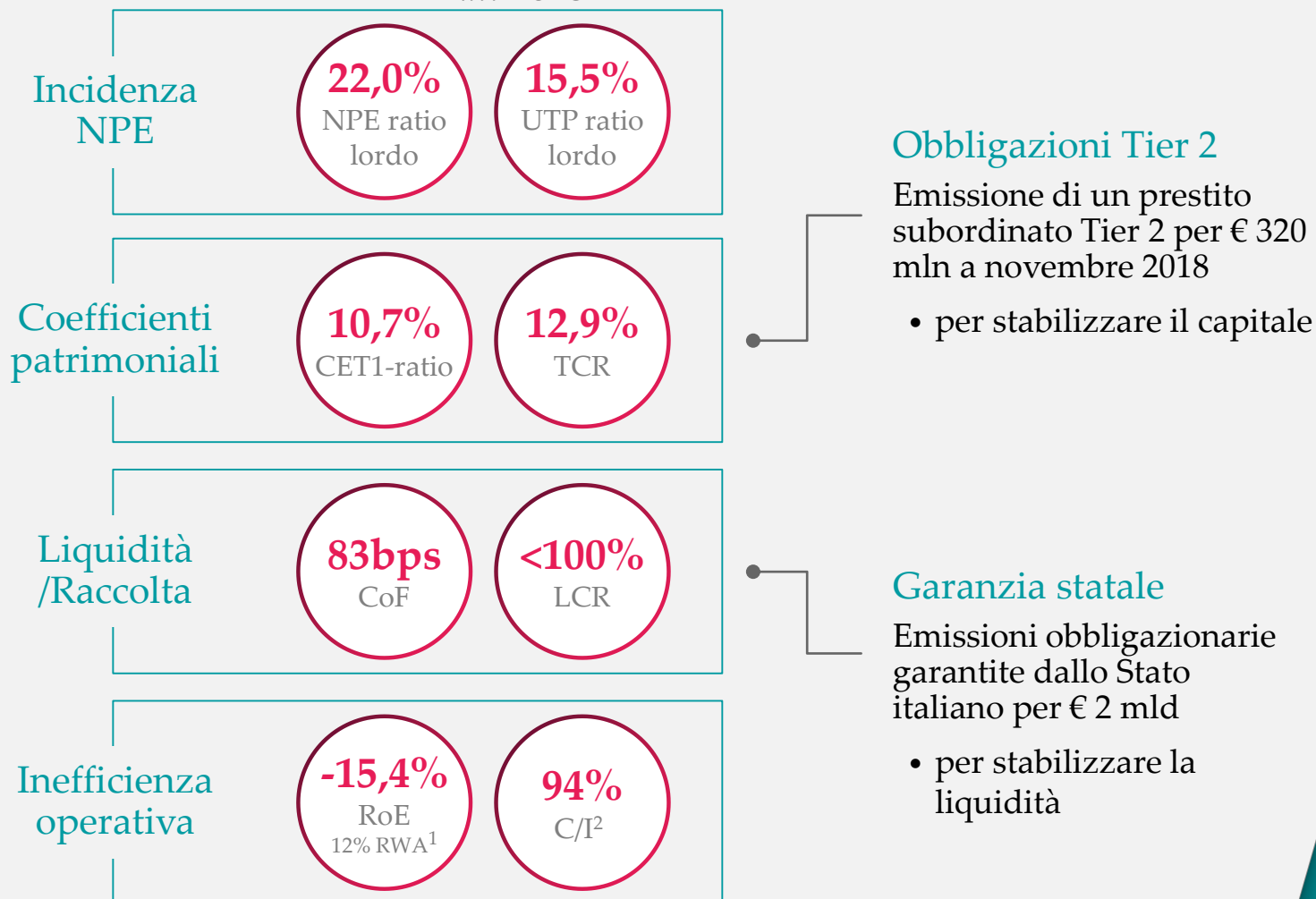
- (1) Rafforzamento della struttura e della dotazione patrimoniale nel 2019
- (2) Raggiungimento del pareggio di bilancio nel 2020 sulla base di leve operative/commerciali di breve termine
- (3) Ritorno alla redditività dal 2021, costruendo sul risanamento radicale degli anni precedenti

I passaggi fondamentali sono la cessione della maggior parte del credito deteriorato della Banca e un aumento di capitale (che include il rimborso dell'obbligazione subordinata Tier 2 da € 320 mln) da realizzare nel primo semestre del 2019

I dati sono stati elaborati in maniera granulare e sono supportati da iniziative strategiche e azioni concrete descritte nel presente documento.

# La banca è ancora in una situazione critica

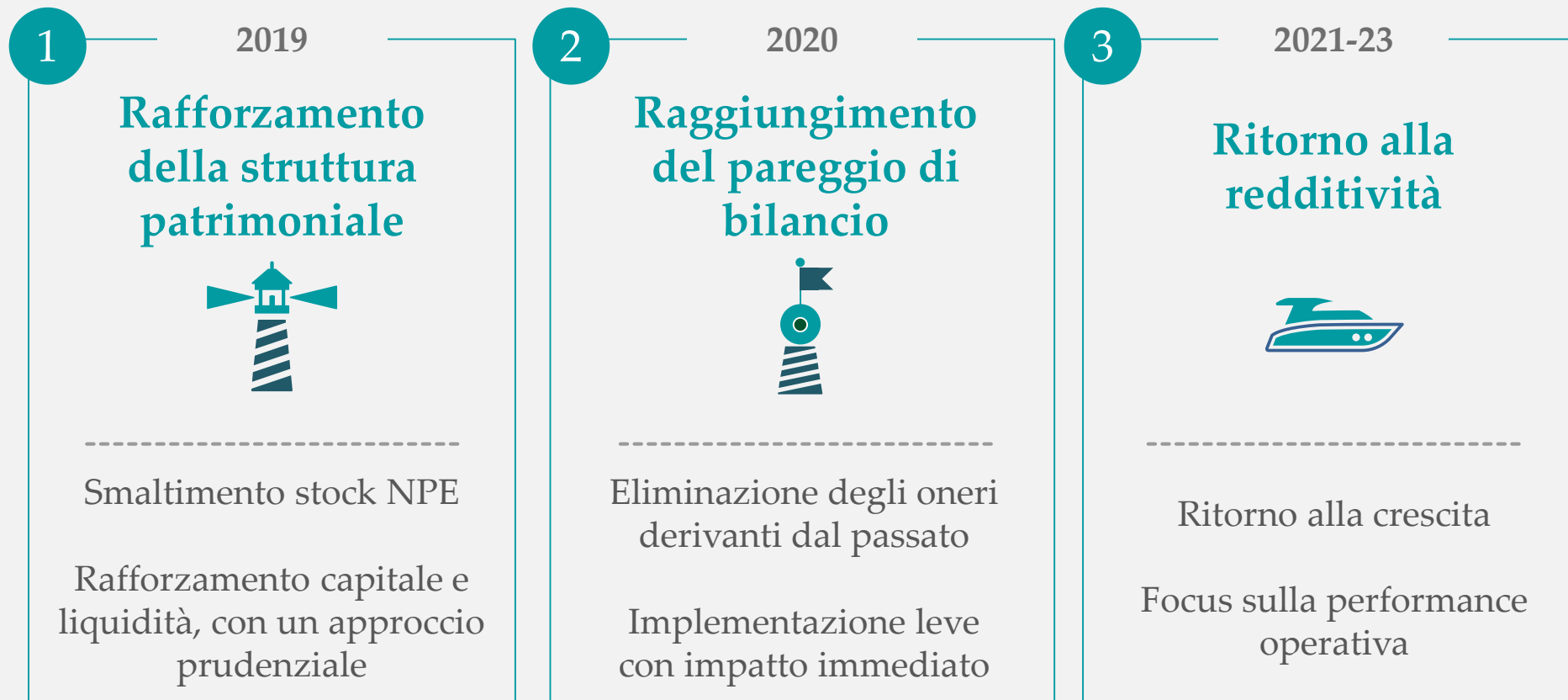
*Dati 2018*



Scopo del Piano è il definitivo de-risking e il ritorno alla redditività

1. Capitale e riserve calcolati al 12% degli RWA. 2. Riclassificato; include proventi derivanti da attività di negoziazione e altri proventi di gestione; esclude proventi e oneri non ricorrenti, accantonamenti per rischi, contributi obbligatori e canone DTA.

# 3 fasi sequenziali per trasformare Carige



**Profondo risanamento della banca**

# 3 fasi sequenziali per trasformare Carige



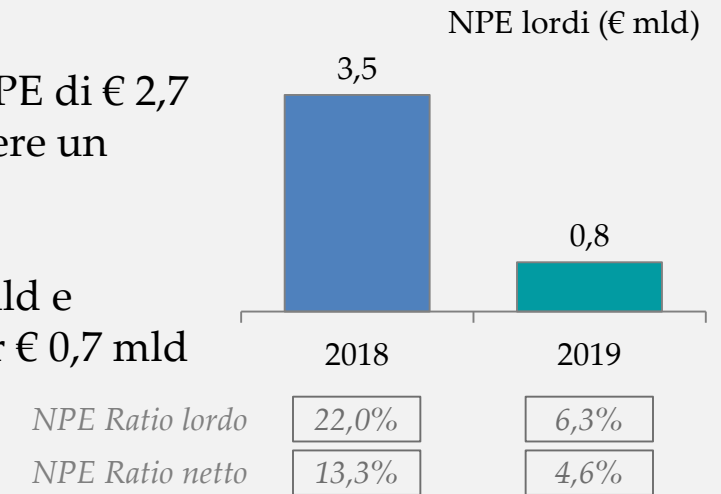


## Rafforzamento della struttura patrimoniale nel 2019

### Smaltimento stock NPE

Riduzione stock NPE di € 2,7 mld<sup>1</sup> per raggiungere un *NPE ratio* del 6,3%

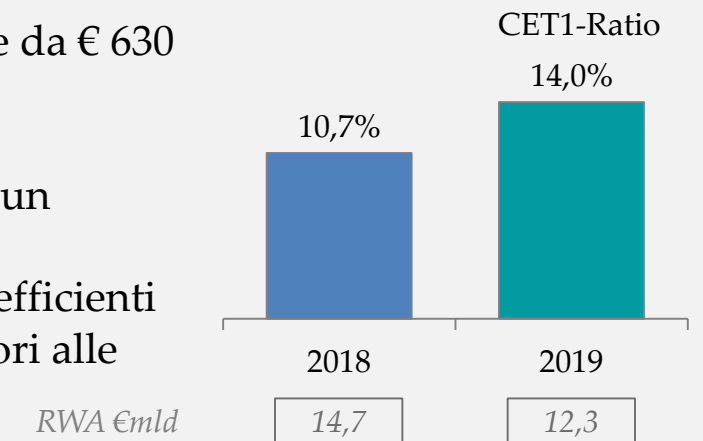
Cessione di € 2,1 mld e ristrutturazioni per € 0,7 mld



### Rafforzamento patrimoniale

Aumento di capitale da € 630 mln<sup>2</sup> nel 2019

Raggiungimento di un profilo di rischio prudenziale, con coefficienti patrimoniali superiori alle indicazioni SREP



1. Riduzione netta, inclusi nuovi passaggi a deteriorato del 2019 2. Include il rimborso del prestito subordinato Tier 2 da € 320 mln sottoscritto dallo Schema Volontario del FITD nel 2018

# 4 leve per il rafforzamento della struttura patrimoniale

## Cessione NPE



Riduzione dell'NPE ratio lordo al 6,3% nel 2019 attraverso:

- Cessione di € 2,1 mld di sofferenze e inadempienze probabili
- Ristrutturazione di € 0,7 mld di crediti deteriorati

## Normalizzazione del costo del rischio



Attuazione di iniziative per una gestione proattiva del credito

- Riduzione dei tassi di default attraverso sistema di monitoraggio potenziato e gestione del portafoglio "pre-problematico"
- Miglioramento dei *cure/danger rate* tramite industrializzazione della gestione degli UTP

## Rafforzamento dei coefficienti patrimoniali



Rafforzamento della posizione patrimoniale con profilo di rischio prudenziale, attraverso:

- Aumento di capitale da € 630 mln<sup>1</sup>
- Ottimizzazione degli RWA attraverso interventi di *data quality*, con impatto stimato di ~35bps sul TCR<sup>2</sup>

## Stabilizzazione della liquidità



Gestione della *exit strategy* per i fondi TLTROII e scadenza bond garantiti dallo Stato

Ricorso a nuove forme di finanziamento, come le piattaforme internazionali di raccolta depositi

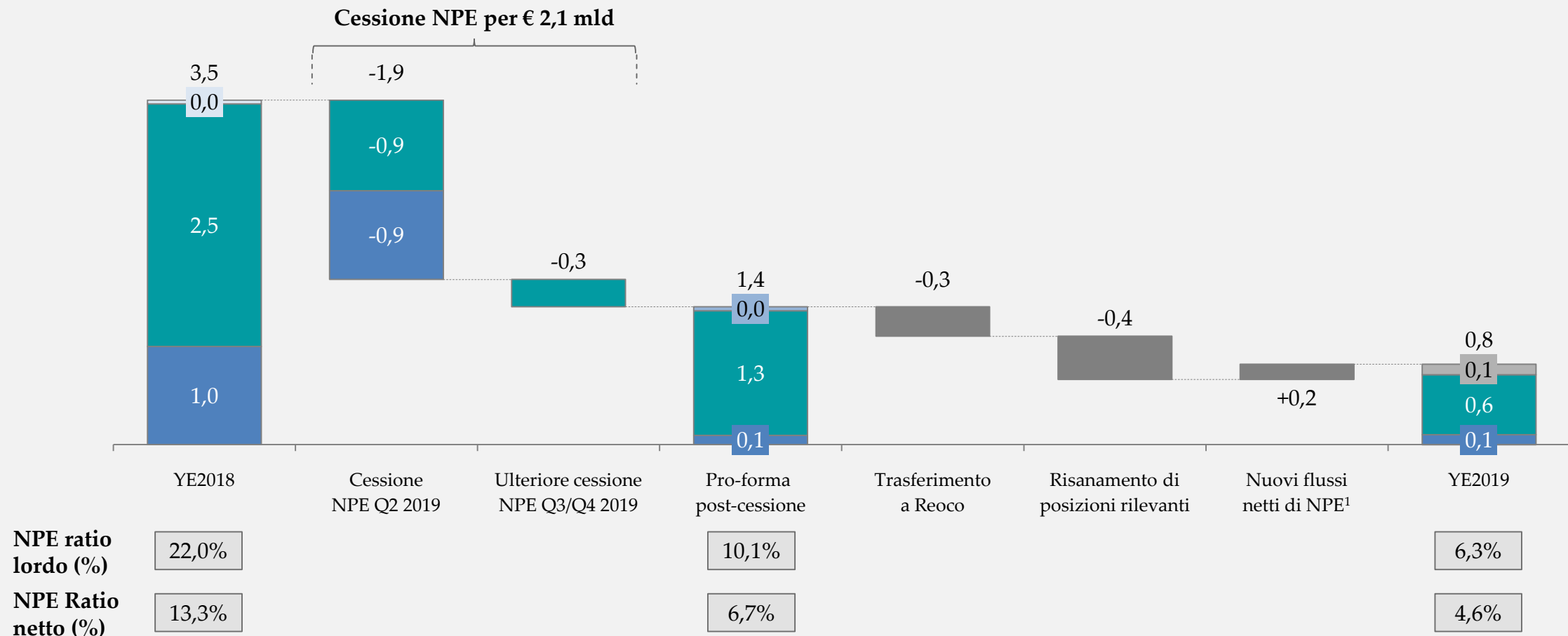
*Impatti previsti in orizzonte di piano*

1. Include il rimborso del prestito subordinato Tier 2 di € 320 sottoscritto dal FITD nel 2018 2. Importi a fine 2019

# Il percorso verso la solidità patrimoniale: focus su smaltimento di NPE

Evoluzione volumi NPE (€ mld)

Past due UTP Sofferenze

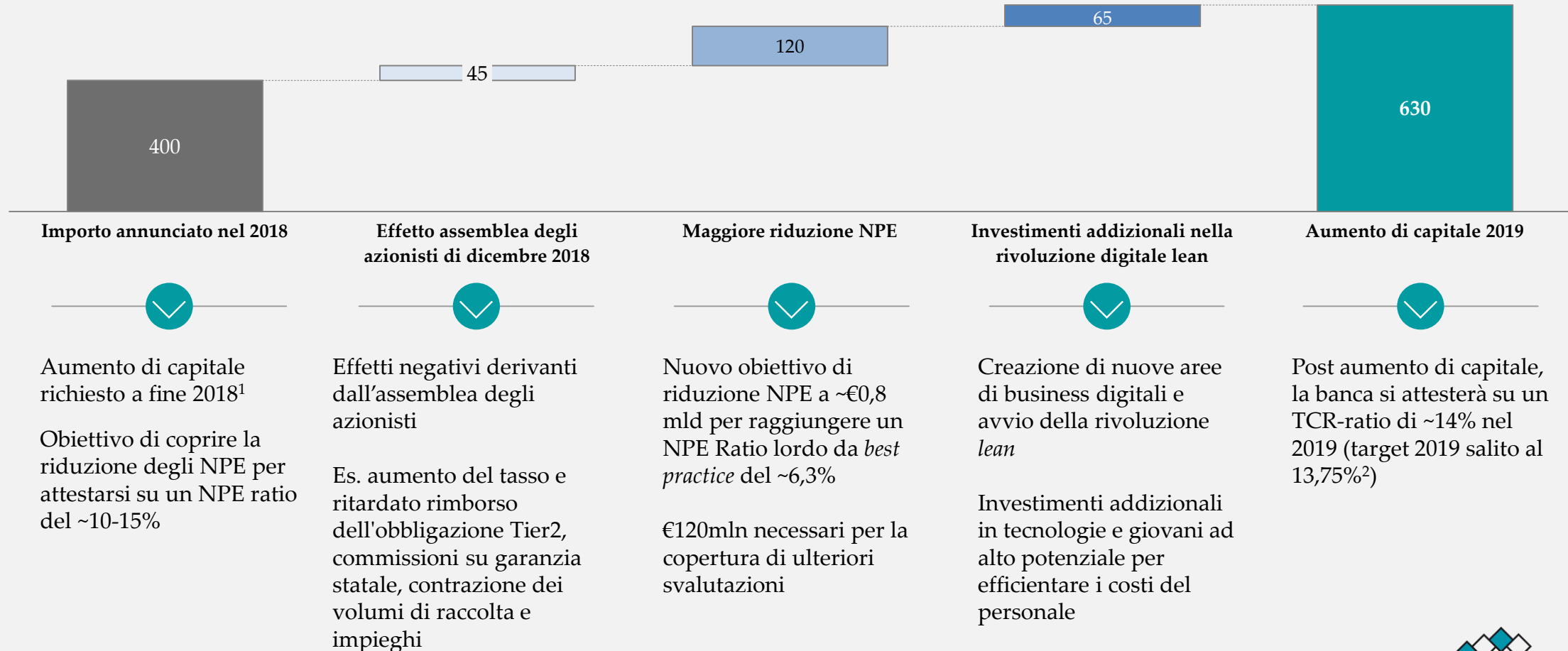


1. Include nuovi default, stralci e ritorni in Bonis  
Nota: arrotondamenti



# Aumento di capitale da € 630 mln necessario per finanziare il rilancio

€ mln

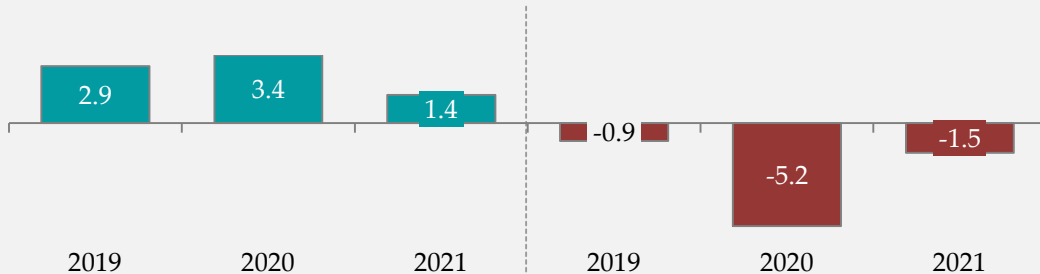


1. Inclusi costi per pensionamenti anticipati 2. Dovuto a effetto "Phase-in"

# Revisione della struttura di liquidità per raggiungere una posizione sostenibile ed efficiente

## Crescita graduale della liquidità nel 2019/20 per rimborsare il TLTRO2 e i bond garantiti dallo Stato nel 2020/21

Principali effetti, €mld



### Principali afflussi

Nel 2019, vendita NPE, altre cessioni e aumento di capitale

Nel 2020 rilascio garanzia su TLTRO II – parzialmente utilizzata per emissione di obbligazioni garantite

Dal 2021 crescita dei depositi retail

### Principali deflussi

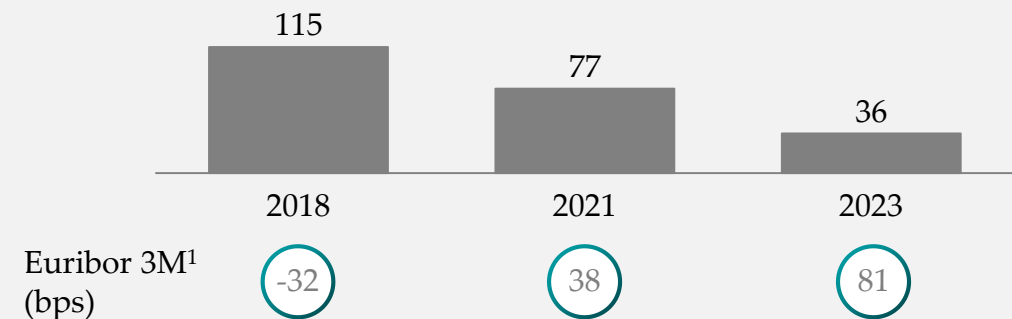
Nel 2019 scadenza di emissioni istituzionali

Nel 2020 rimborso TLTRO II per €3mld e obbligazioni garantite dallo Stato per €2mld

Nel 2021 rimborso ultima tranche TLTRO II (€0,5mld) e obbligazioni garantite in scadenza

## Miglioramento del costo della raccolta per remix e fine crisi

Differenziale di costo della raccolta su Euribor 3M, (bps)



### Principali driver

Crescita della raccolta retail e avvio di una partnership con piattaforma internazionale di depositi

Il costo della raccolta beneficia della fine della situazione di crisi, con riduzione dello spread rispetto al tasso di mercato

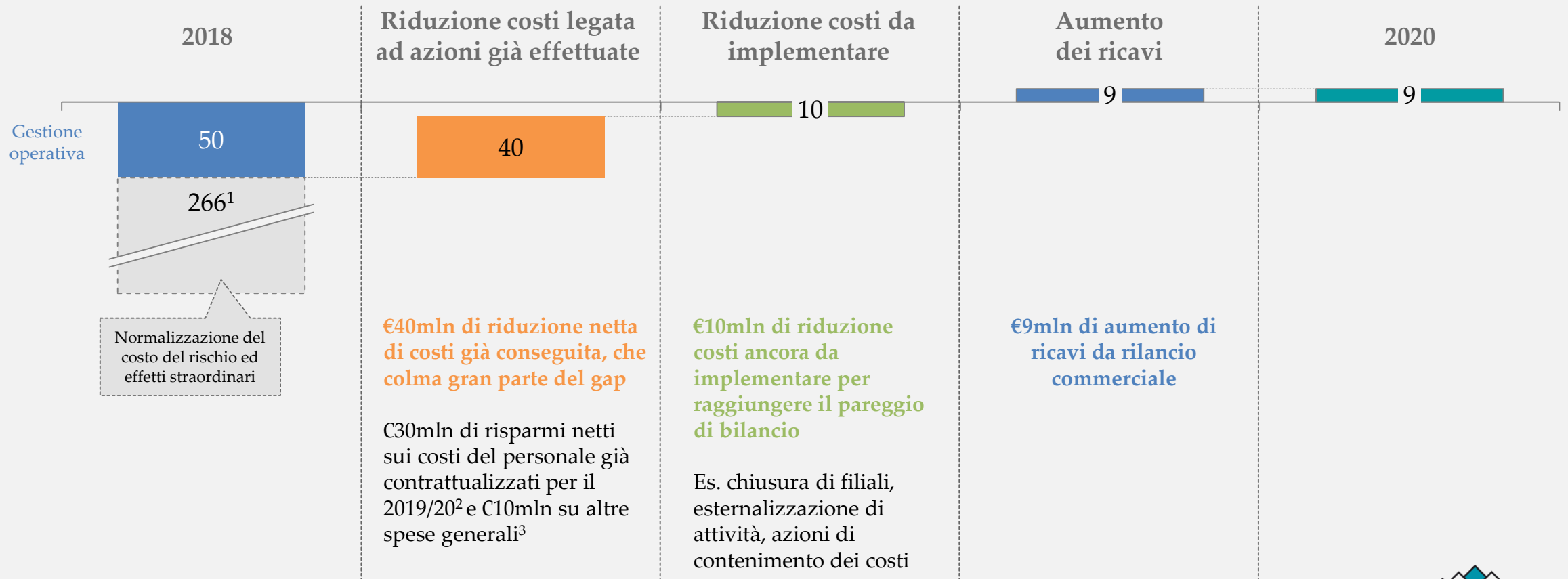
1. Scenario Prometeia fino al 2021, elaborazioni interne per il 2022 e il 2023.

# 3 fasi sequenziali per trasformare Carige



# Pareggio di bilancio nel 2020, grazie ad azioni già attuate e alla fine degli effetti legati alla crisi del passato

Risultato ante imposte  
(€ mln)



1. ~€183mln da normalizzazione del costo del rischio e ~€83mln da effetti straordinari 2. ~ 450 uscite contrattualizzate 3. Effetti derivanti da misure attuate nel 2018 (es. chiusura di filiali, rinegoziazione canoni di affitto), eliminazione di spese straordinarie e aumento dei costi da ammortamenti principalmente per investimenti IT

# 3 fasi sequenziali per trasformare Carige





## Ritorno alla redditività

### Rilancio del Business

- Costituire un primario operatore sul mercato italiano nel Wealth Management
- Semplificare il modo di fare banca commerciale, con focus su famiglie e PMI
- Lanciare iniziative innovative per accelerare la crescita e competere nel *digital banking*



### Guidare la rivoluzione digitale lean

- Eliminare complessità e sprechi
- Focalizzarsi su segmenti e prodotti dedicati a clientela *core*
- Snellire e digitalizzare il core business e i processi interni

### Il piano per il 2023



1. Calcolato con RWA al 12%. 2. Riclassificato; include proventi addizionali derivanti da attività di negoziazione e altri proventi di gestione; esclude proventi e oneri non ricorrenti, accantonamenti per rischi, contributi obbligatori e canone DTA





# La nostra visione della “Nuova Carige”

## Wealth Management company

Un operatore di rilievo sul mercato italiano del *Private e Affluent banking* distintivo per innovazione nel modello di offerta e servizio al cliente

## Commercial Bank 4.0

Una banca semplice, digitalmente accessibile, focalizzata su famiglie, Small Business e PMI

## Business innovativi

Impulso alla crescita e capacità di competere nel *digital banking*

## Modello operativo “lean”, digitale e semplice

Meno complessità e sprechi, più qualità e rapidità nel servizio ai nostri clienti

# Una Carige più focalizzata è alla base della rivoluzione *lean*



Business model  
focalizzato



Focus sulle regioni strategiche  
con meno filiali

3 segmenti di business

~ 30 prodotti (da più di 100)



Modello operativo  
*lean digital*



Taglio degli sprechi

Processi e procedure  
digitali e *lean*

Digitalizzazione come *must*



Nuova Carige



Risposte immediate alle  
esigenze dei clienti

Miglioramento della  
performance commerciale

Maggiore soddisfazione di  
clienti e colleghi





# Tagliare gli sprechi permette una *lean revolution* del *core business* e migliora i processi



## Processo decisionale più rapido

Ridurre il numero di passaggi/attori coinvolti nei processi e semplificare/standardizzare le diverse fasi

## Esempi

Nr. attori coinvolti nell'erogazione di mutui



## Standardizzazione di offerta e processi

Ridurre le varianti di prodotto per consentire l'automazione e limitare la complessità interna

Nr. conti correnti



## Esternalizzazione di attività non core

Esternalizzare le attività che non generano valore per la banca  
Sfruttare l'efficienza da economie di scala di fornitori terzi

**Integrale  
esternalizzazione  
della fabbrica  
mutui**



## Semplificazione dell'organizzazione

Eliminare le duplicazioni (es. tra sede e rete) e impostare il livello di servizio e le attività in base alla futura dimensione della banca

**Semplificazione  
livelli di  
responsabilità  
commerciale**

# La *lean revolution* rafforzerà il governo del rischio, eliminando duplicazioni e promuovendo la responsabilizzazione



## Ridurre i livelli di verifica

Con chiare responsabilità autorizzative:

- limitando rilavorazioni e passaggi di consegna multipli
- rafforzando le responsabilità (della prima linea) con forti controlli di secondo livello



## Rendere i controlli interni "risk-based"

- Da controlli multipli a un principio "4-eyes"
- Eliminazione delle duplicazioni e semplificazione dei controlli, pur garantendo il presidio dei rischi



## Industrializzare il sistema dei controlli

- Standardizzazione ed automatizzazione dei controlli
- Specializzazione delle attività, garantendo l'efficacia e migliorando l'efficienza

## Esempi



**Riduzione delle rilavorazioni nei processi creditizi (principalmente dovute a richieste commerciali) a meno del 15%**



**Riduzione attività amministrative antiriciclaggio del 20%<sup>1</sup>**

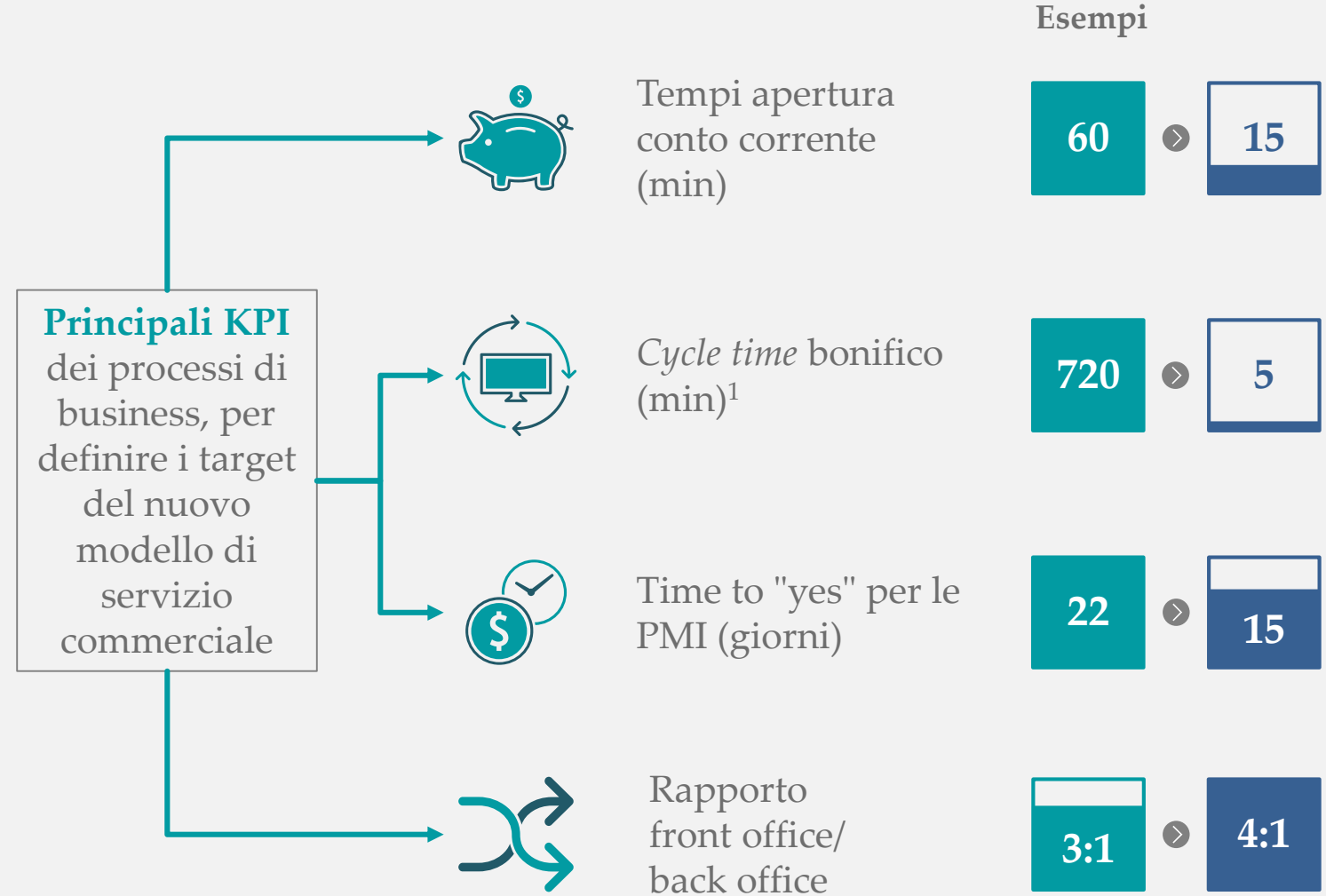


**Riduzione rilavorazioni del ~30% utilizzando il KYC per aggiornare i dati dei clienti**

**Incremento del livello di automazione dal 5% al 30% nel processo di approvazione del credito a Privati**

1. Per rete e uffici centrali preposti

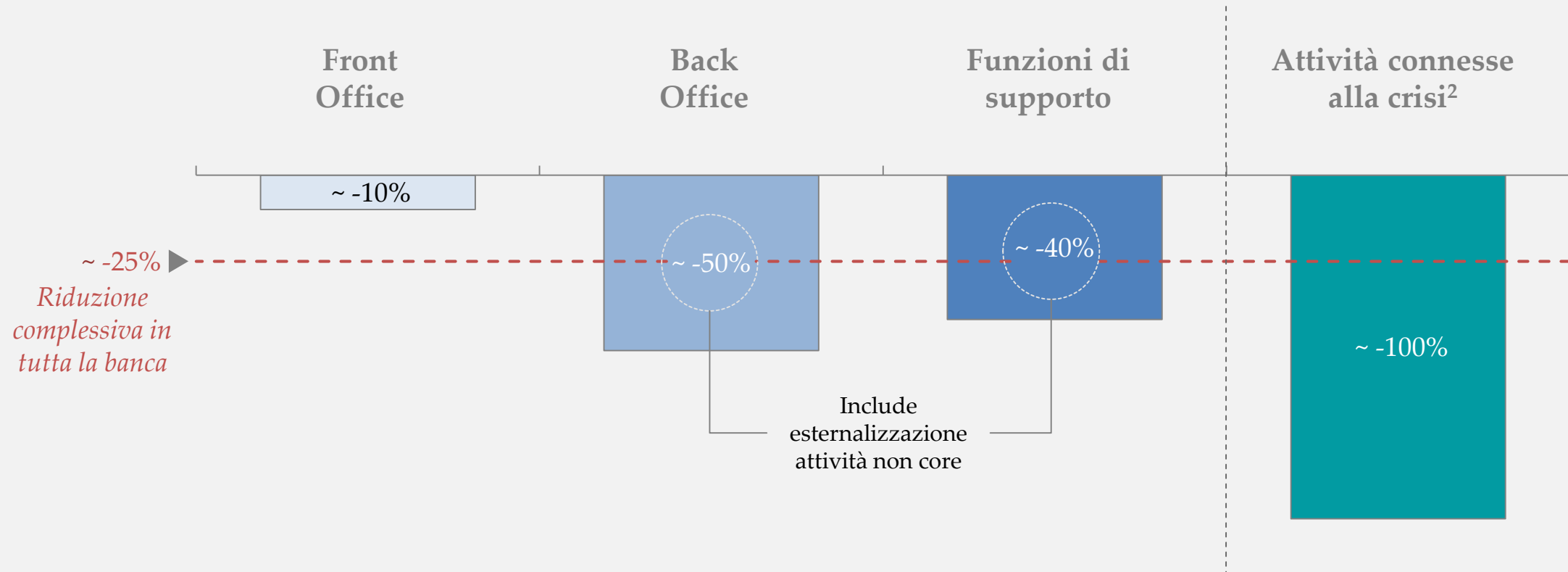
# La *lean revolution* cambierà il nostro DNA e permetterà il rilancio operativo



1. Relativo a richieste cartacee di bonifico

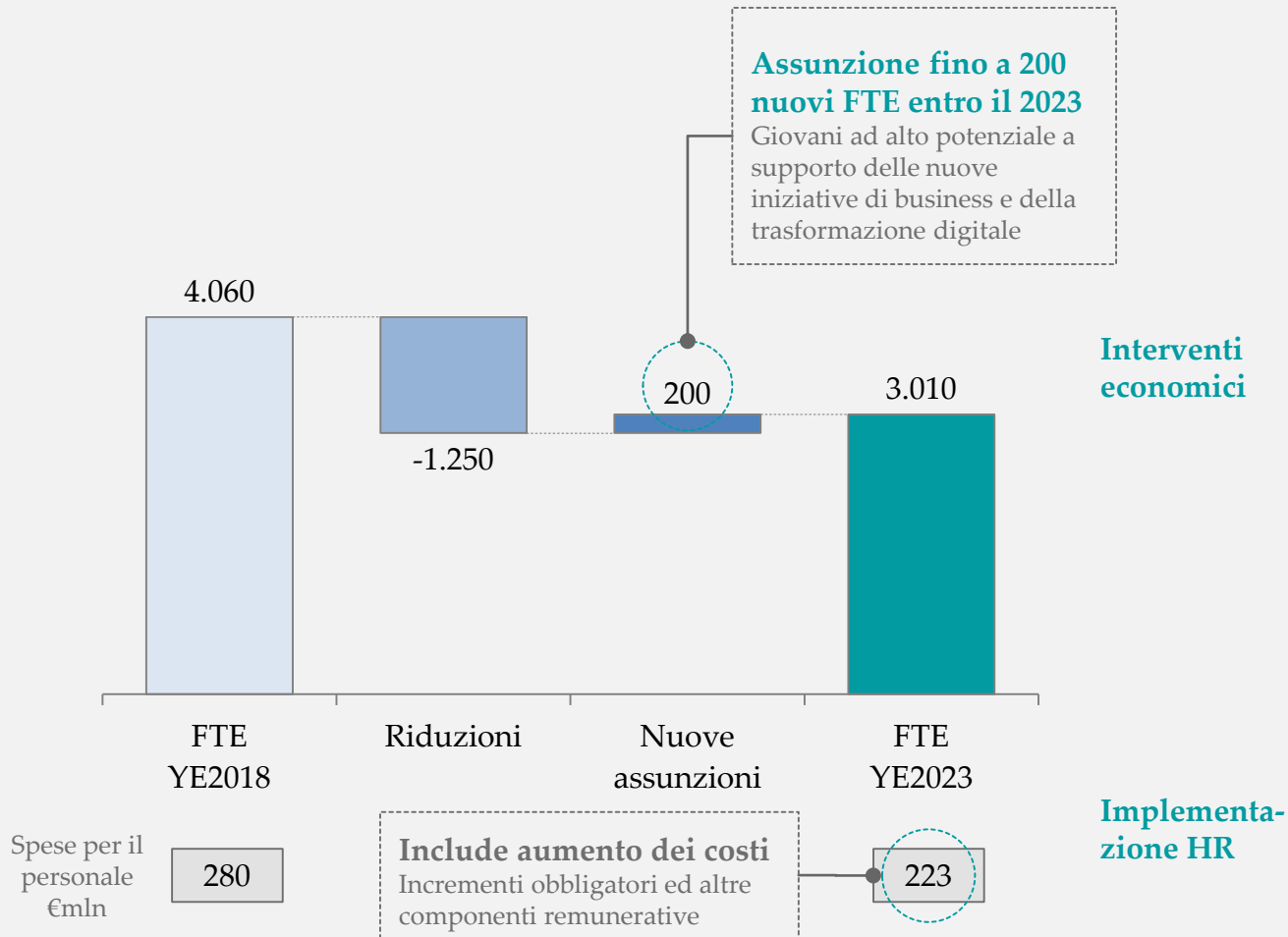
# Il taglio degli sprechi non sarà lineare in tutta la banca

Taglio degli sprechi in termini di attività (% FTE<sup>1</sup>)



1. Full-Time Equivalent (personale equivalente a tempo pieno) 2. Include gestione NPE, ristrutturazioni, ecc.

# La *lean revolution* consente un ridimensionamento organizzativo di 1.050 unità



## Riduzione della complessità storica:

- Fine di attività connesse alla crisi (es. gestione NPE)
- Cessazione prodotti e segmenti di clientela non-core

## Outsourcing di attività che non rientrano nella *core value proposition* (es. fabbrica mutui)

## Semplificazione e digitalizzazione delle attività *core* della banca

- Standardizzazione dei processi core e automazione / digitalizzazione sia nel front che nel back office (es. filiali cash-less, RPA<sup>1</sup> per fasi ripetitive nei processi core)
- Semplificazione organizzativa per incrementare efficienza e qualità di processi e procedure interni di coordinamento e controllo

450 FTE in uscita nel 2019 già contrattualizzati (in corso di esecuzione)

Fino a 200 nuove assunzioni per rafforzare competenze e know-how in nuove aree di business and trasformazione digitale

1. *Robotics Process Automation*, automazione robotica dei processi



# La nostra visione della “Nuova Carige”

## Wealth Management company

Un operatore di rilievo sul mercato italiano del Private e Affluent banking distintivo per innovazione nel modello di offerta e servizio al cliente

## Commercial Bank 4.0

Una banca semplice,  
digitalmente accessibile,  
focalizzata su famiglie, Small  
Business e PMI

## Business innovativi

Impulso alla crescita e  
capacità di competere nel  
*digital banking*

## Modello operativo “lean”, digitale e semplice

Meno complessità e sprechi, più qualità e rapidità nel servizio ai nostri clienti



# La Wealth Management Company: un operatore di rilievo sul mercato italiano



## Nuovo modello di Private Banking

4,7

Masse (€/mld)

13

Clienti (k)

La Wealth Management company può già contare su ~€13mld di masse e 64k clienti

Nota: dati al 2018



## Modello di servizio "Affluent 2.0"

8,2

Masse (€/mld)

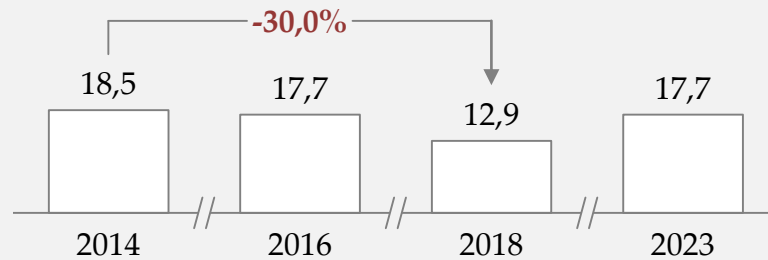
51

Clienti (k)

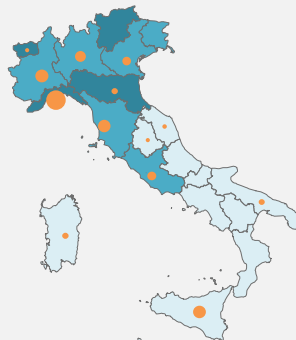
# La Wealth Management Co. consentirà di recuperare masse facendo leva sulla presenza nelle regioni più ricche

La recente contrazione dei volumi e la storica copertura territoriale sono un'opportunità di crescita senza precedenti

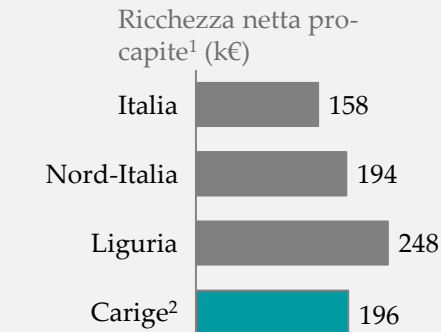
Totale masse dei clienti della Wealth Management company (€ mld)



Ricchezza netta pro-capite e copertura regionale Carige



Ricchezza netta pro-capite<sup>1</sup>



● Copertura territoriale Carige

Le 4 motivazioni chiave per la costituzione di una Wealth Management company



Recuperare rapidamente le masse e crescere nei segmenti Private e Affluent grazie a un modello di servizio avanzato, più specializzato e mirato



Fare massa critica per costituire un primario operatore di Wealth Management sul mercato italiano



Migliorare le sinergie tra i segmenti Private e Affluent su prodotti e competenze



Valorizzare uno degli asset strategici di Carige (elemento di interesse anche in un potenziale scenario aggregativo)

1. Dati al 2016 basati su "L'Economia delle regioni italiane nel 2017" – Banca d'Italia. Include attività finanziarie e non-finanziarie, al netto di passività finanziarie.

2. Media ponderata sulla base del numero di filiali in ciascuna regione



# 7 azioni per l'evoluzione dei modelli Private Banking e Affluent 2.0

Un'unica filiera del Private banking che comprende Banca Cesare Ponti, Carige PB ed i clienti istituzionali del Gruppo



## Nuovo Modello di Servizio

Servizio clienti basato su 3 formati fisici (es. *banker*, centri BCP<sup>1</sup>, *investment centres*) integrati da piattaforma digitale *best in class*



## Offerta prodotti

Offerta migliorata, con servizio di consulenza a pagamento per clientela *High Net Worth* e investimenti alternativi



## Sinergie tra segmenti

Processi strutturati di gestione del cliente per sfruttare appieno le sinergie tra i segmenti Private e PMI (PRI-CORP<sup>2</sup>)

Un modello di servizio avanzato, basato su filiali, e specializzato per i clienti Affluent con masse superiori a € 100k



## Nuova segmentazione Affluent 2.0

Clienti ad alto potenziale con esigenze sofisticate, interessati ad un modello di servizio più evoluto



## Gestori degli investimenti

Gestori selezionati in base all'esperienza e alla massa critica del portafoglio, da assegnare alla WM Company



## Quadro contrattuale

Accesso al nuovo servizio senza complessità aggiuntive



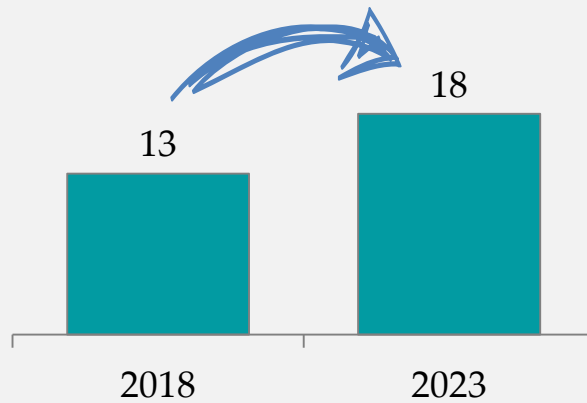
## Offerta prodotti

Offerta basata sulle attuali partnership e integrata da nuovi servizi di consulenza

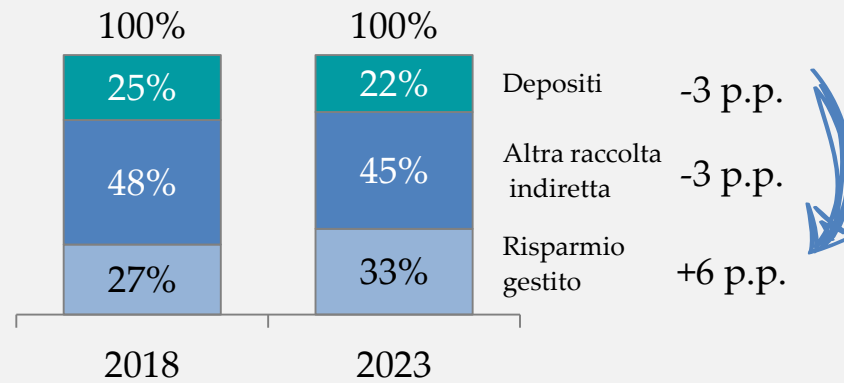
1. Banca Cesare Ponti; 2. *Private and Corporate*

# La Wealth Management company consentirà di migliorare il profilo di redditività

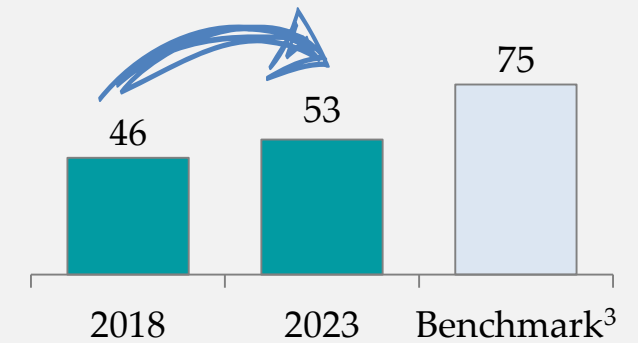
Totale masse dei clienti  
€ mld



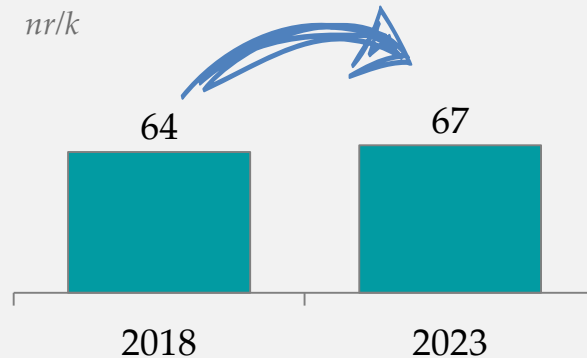
Composizione masse  
%



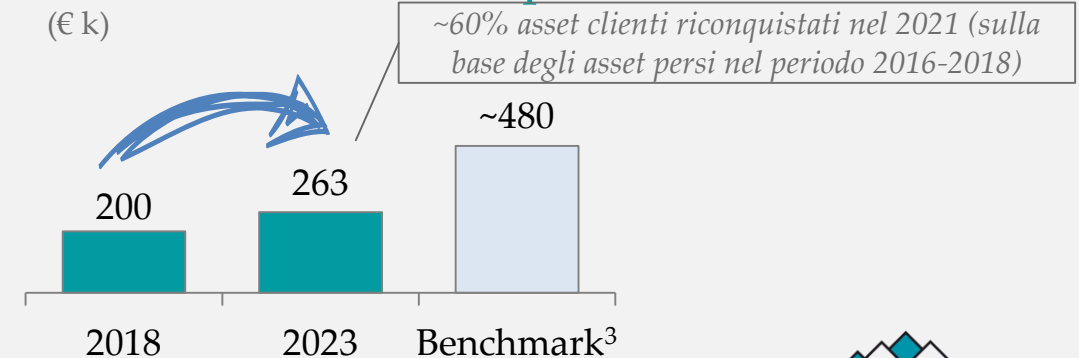
Redditività delle masse<sup>1</sup>  
bps



Numero clienti WM  
nr/k



Media masse totali<sup>2</sup> per cliente WM  
(€ k)



1. Rendimento su risparmio gestito, risparmio amministrato e assicurativo. 2. Comprensivo di risparmio gestito, risparmio amministrato, assicurativo e depositi.

3. Player comparabili



# La nostra visione della “Nuova Carige”

## Wealth Management company

Un operatore di rilievo sul mercato italiano del *Private e Affluent* banking distintivo per innovazione nel modello di offerta e servizio al cliente

## Commercial Bank 4.0

Una banca semplice,  
digitalmente accessibile,  
focalizzata su famiglie, Small  
Business e PMI

## Business innovativi

Impulso alla crescita e  
capacità di competere nel  
*digital banking*

## Modello operativo “lean”, digitale e semplice

Meno complessità e sprechi, più qualità e rapidità nel servizio ai nostri clienti

# La *vision*

“  
Diventare la Banca di  
riferimento più semplice  
per famiglie e aziende  
nelle loro esigenze  
quotidiane  
”

## Commercial Bank 4.0: Il nuovo Manifesto per i Clienti

### Cliente prima di tutto

*La soddisfazione del cliente come indicatore chiave di tutti i principali "customer journey"*



### Mai chiedere due volte!

*Non chiedere al cliente informazioni già in nostro possesso*

### Coerenza nell'esperienza di servizio

*Esperienze coerenti su tutti i canali*

### Output digitale

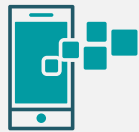
*Output generato digitalmente in ogni punto di contatto - formato "one-page"*

### Fattore umano

*I clienti vivono un servizio personalizzato in tutti i processi*

# CB 4.0 – Famiglie: rilanciare l'acquisizione di nuovi clienti e incrementare i “ricavi digitali”

## Le 3 iniziative chiave per le Famiglie



### Vendite digitali

Predisposizione di processi e sistemi che consentano un'esperienza commerciale digitale senza interruzioni



### Customer journey

Focalizzazione su 6 nuovi "customer journeys"<sup>1</sup>, semplici e digitali

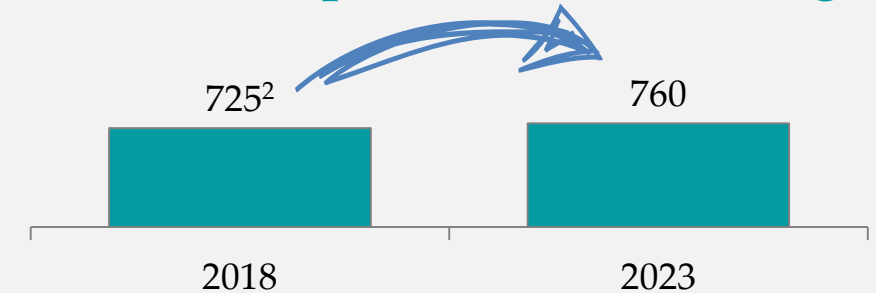


### Semplificazione dei prodotti

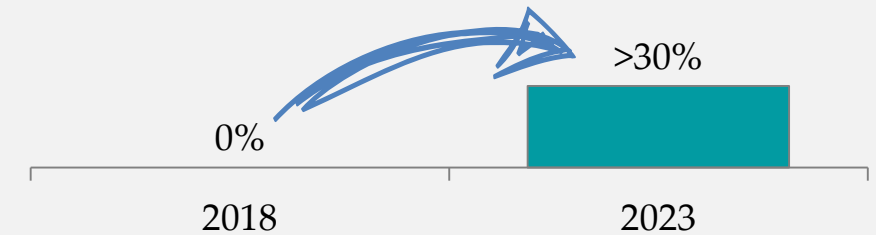
Offerta prodotti in linea con la nuova visione, focalizzata su trasparenza e risposta alle esigenze del cliente

## Ritorno ad una crescita della base clienti, favorita da nuove competenze e vendite digitali

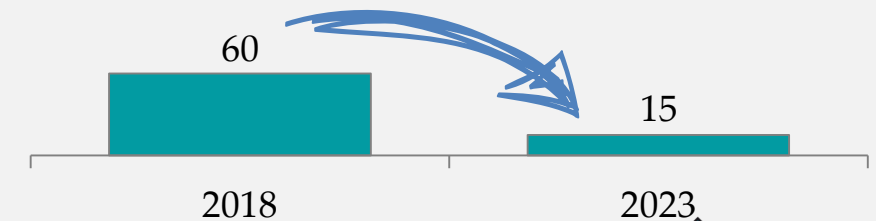
Totale  
clienti  
in migliaia



Vendite  
digitali<sup>3</sup>  
%



Tempi  
apertura  
c/c  
(min)



1. Censimento, Transazioni quotidiane, Credito al consumo, Mutui, Investimenti, Coperture assicurative 2. Comprende 613 k Famiglie, 65 k Affluent tradizionali, 47 k clienti Small Business. 3. Processo interamente digitale



# CB 4.0 – PMI: focus sulla nostra clientela *core* con servizio *best in class*

## 4 iniziative chiave per le PMI



### Supporto ai clienti *core* per sostenere la crescita

Focalizzazione su alcuni segmenti (es. fino a 50-250 € mln di fatturato) e uscita da altri (es. Large Corporate)



### I *customer journey*

Focalizzazione su 8 nuovi "*customer journey*"<sup>1</sup>, semplici e digitali



### Istruttoria veloce

Aumento velocità e "Tempi di risposta" tramite pre-approvazione e soluzioni avanzate di *credit scoring*

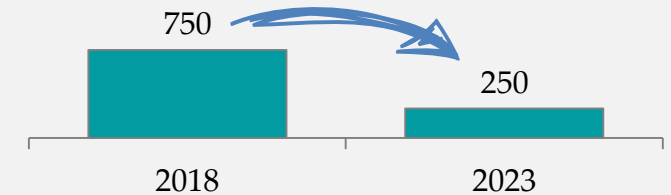


### Semplificazione dei prodotti

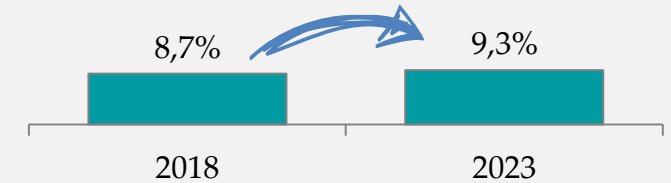
Semplificazione dell'offerta prodotti secondo la nuova visione e la strategia di rifocalizzazione del *business*

## Aumento "*Share of Wallet*" in segmenti e regioni *core*

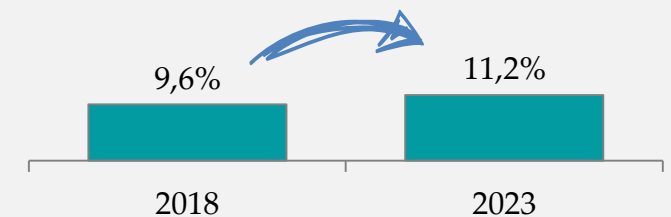
Esposizioni verso  
Large corporate  
€ mln



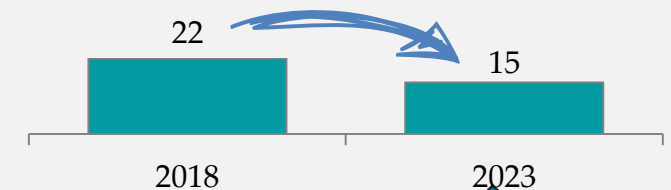
SoW<sup>2</sup> – PMI  
%



SoW<sup>2</sup> – PMI in regioni  
*core*<sup>3</sup>  
%



"Tempo di risposta" alle  
PMI  
Nr. giorni



1. Censimento, Servizi di cassa, Sconto fatture, Finanziamenti a lungo termine, *Trade finance*, Coperture assicurative, Capitale circolante, POS e Acquiring. 2. *Share of Wallet* - Calcolato come quota di impieghi Carige su totale impieghi da sistema per clienti Carige PMI 3. Liguria, Lazio, Toscana, Piemonte, Lombardia e Veneto



# La nostra visione della “Nuova Carige”

## Wealth Management company

Un operatore di rilievo sul mercato italiano del *Private e Affluent* banking distintivo per innovazione nel modello di offerta e servizio al cliente

## Commercial Bank 4.0

Una banca semplice, digitalmente accessibile, focalizzata su famiglie, Small Business e PMI

## Business innovativi

Impulso alla crescita e capacità di competere nel *digital banking*

## Modello operativo “lean”, digitale e semplice

Meno complessità e sprechi, più qualità e rapidità nel servizio ai nostri clienti

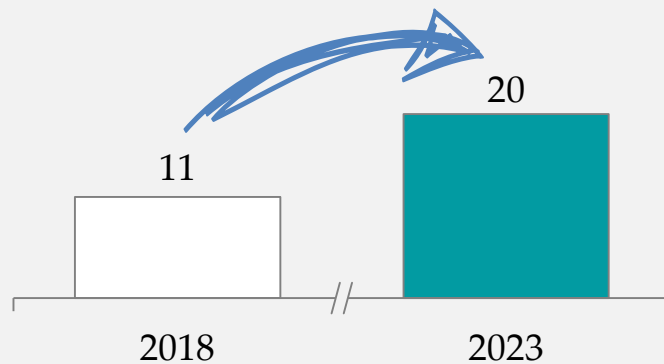
# 3 iniziative innovative per accelerare la crescita e competere nel *digital banking*



## Filiale Digitale

Filiale Digitale con approccio *data analytics* per favorire la proattività commerciale, la gestione del cliente e consentire il *servicing* da remoto

# Contatti (lead) per cliente all'anno



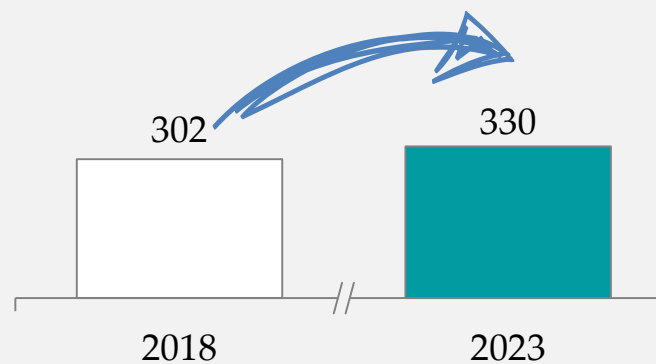
~€17mln margine di intermediazione nel 2023



## Open Banking

Nuovo "ecosistema" reso possibile da una soluzione aperta con interfaccia API<sup>1</sup> per una rapida integrazione con partner e fintech

Ricavi medi su privati (€)



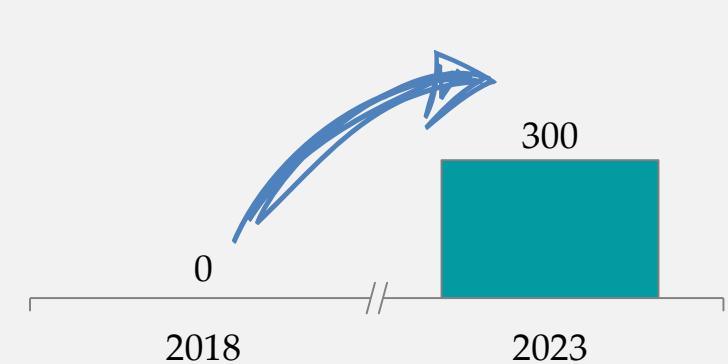
~€2mln margine di intermediazione nel 2023



## Rete Consulenti Finanziari

Creazione di una nuova rete di consulenti finanziari per potenziare il business del Wealth Management

Nr. consulenti finanziari



~€12mln margine di intermediazione nel 2023

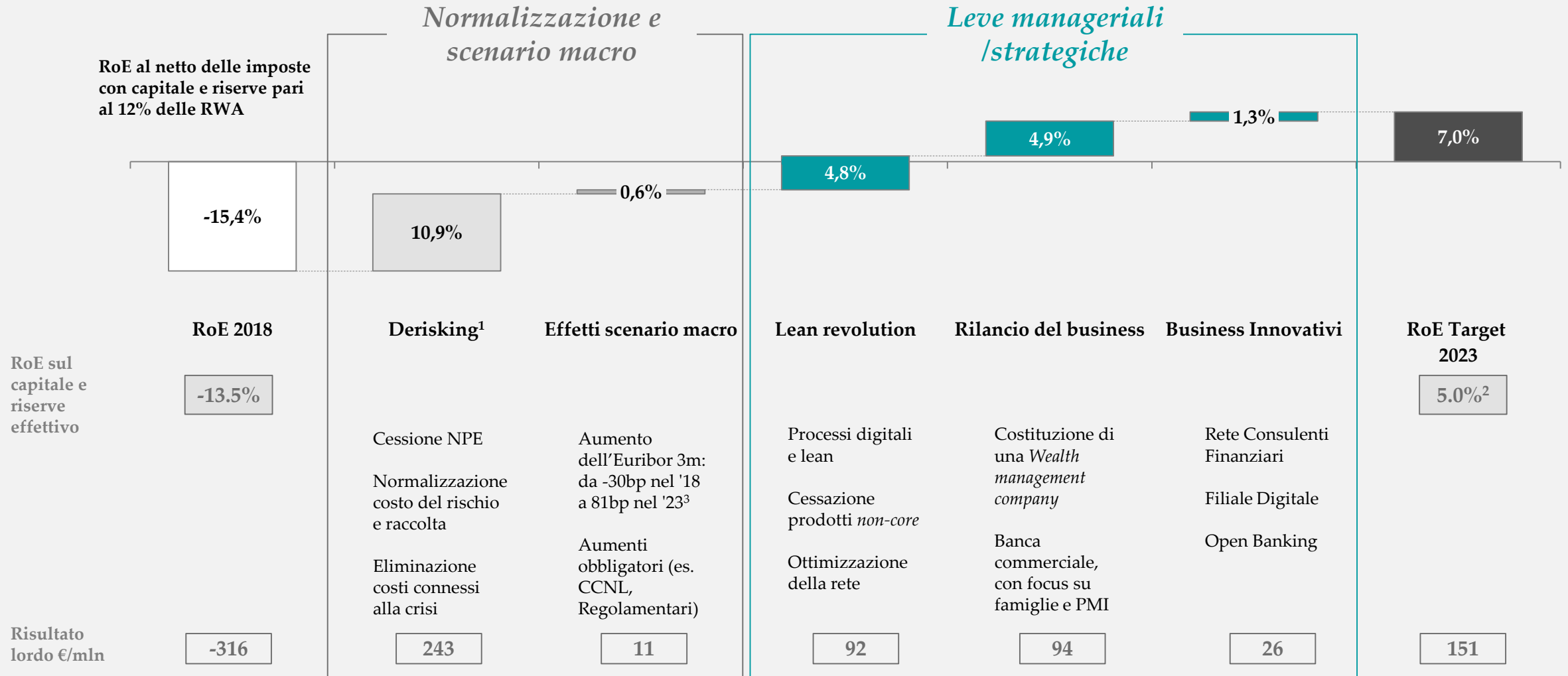
1. Application Programming Interface (Interfaccia di Programmazione delle Applicazioni)



# Target finanziari



# Driver di miglioramento del RoE in orizzonte piano



1. Include gli effetti positivi derivanti da: riduzione del costo del rischio, riduzione dei costi operativi connessi alla crisi, normalizzazione dei costi della provvista dovuti ad azioni di *deleveraging* (inclusi derivati, ecc.) e cessazione del premio al rischio corrisposto sui depositi, estinzione prestiti subordinati, normalizzazione di altre voci di C/E 2. Patrimonio contabile di ~€ 1,9 mld 3. Scenario Prometeia fino al 2021, elaborazioni interne per il 2022 e il 2023.

Nota: differenze di arrotondamento

# € 598 mln di margine di intermediazione e € 98 mln di risultato netto nel 2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023 <sup>6</sup>	CAGR 2018-23
Margine di intermediazione <sup>1</sup> (€ mln)	457	406	466	469	521	598	5,5%
Costo del rischio (€ mln) (bps) <sup>8</sup> – non riclassificato	-245 (170)	-75 (59)	-62 (49)	-4 (3)	-64 (50)	-64 (50)	-23,5%
Costi diretti <sup>2</sup> (€/mln)	-464	-560	-393	-373	-356	-354	-5,3%
Totale costi operativi (€/mln) – non riclassificato	-534	-627	-442	-427	-413	-413	-5,0%
Risultato ante imposte (€ mln)	-316	-433	9	69	75	151	
Risultato norm. ante imposte (€ mln) <sup>3</sup>	-226 <sup>7</sup>	-72	32	107	75	151	
Risultato netto di pertinenza Capogruppo (€/mln)	-273	-426	4	44	47	98	
RoE <sup>4</sup>	-15,4%	-29,0%	0,3%	3,1%	3,4%	7,0%	
C/I riclassificato <sup>5</sup> (%)	93,7%	99,3%	81,4%	78,1%	67,0%	59,1%	
CET1-ratio (%)	10,7%	14,0%	13,9%	14,2%	13,9%	14,7%	
NPE Ratio lordo (%)	22,0%	6,3%	7,3%	6,6%	6,6%	6,6%	

## Considerazioni

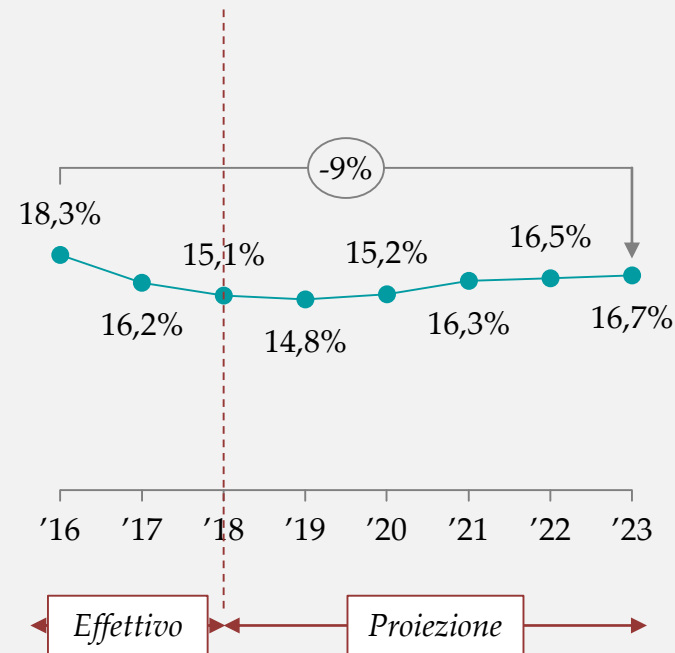
- Tasso annuo di crescita composto (CAGR) del 5,5% per il margine di intermediazione del Gruppo Carige, principalmente dovuto all'aumento delle commissioni e all'andamento dei tassi, di cui CAGR 4,1% da attività commerciali escludendo le variabili macro (es. scenario tassi di interesse), operazioni straordinarie (es. cessione UTP) e gli effetti sul costo della raccolta
- Nel 2019 la perdita di margine di interesse è associata agli UTP ceduti (~€ 30 mln)
- Effetti straordinari sul Costo del Rischio nel 2021 imputabili alla ristrutturazione di una grande esposizione creditizia. Normalizzazione a 50 bps entro il 2023
- ~23% di riduzione dei costi operativi principalmente attraverso riduzione del personale e di altre spese generali
- Nel 2022 phase-in IFRS9 con impatto negativo netto sui coefficienti patrimoniali
- Ritorno all'utile nel 2020

1. Margine di interesse e commissioni 2. Spese per il personale e altre generali 3. Esclude proventi e oneri non ricorrenti, accantonamenti per rischi, contributi obbligatori e canone DTA. 4. Capitale e riserve calcolato al 12% degli RWA; 5. Riclassificato; include proventi addizionali derivanti da attività di negoziazione e altri proventi di gestione; esclude costi di ristrutturazione, impatto da cessioni di attività finanziarie, Canone DTA e Tributi e altri oneri di sistema. 6. '19 - '21 basato su un piano *bottom-up*; '22-'23 proiezioni inerziali 7. Non include normalizzazione del costo del rischio 8. Non include i titoli di debito valutati al costo ammortizzato

# Evoluzione delle quote di mercato di Carige: Piano 2023 ancora al di sotto dei livelli del 2016-17

## Quota depositi (%)

Nella regione di riferimento (Liguria)

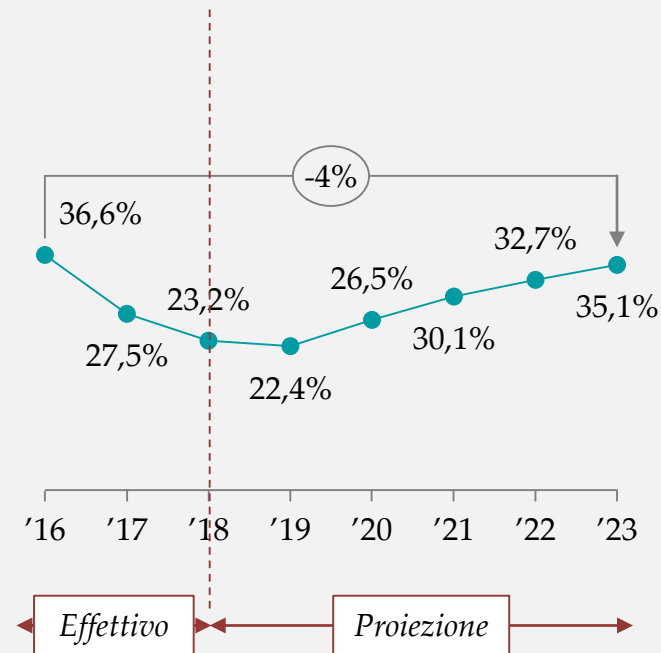


QdM  
Italia<sup>3</sup>

1,2% 1,0% 0,8% 0,8% 0,8% 0,9% 0,9% 0,9%

## Quota Risp. Gestito + Amministrato (%)<sup>1</sup>

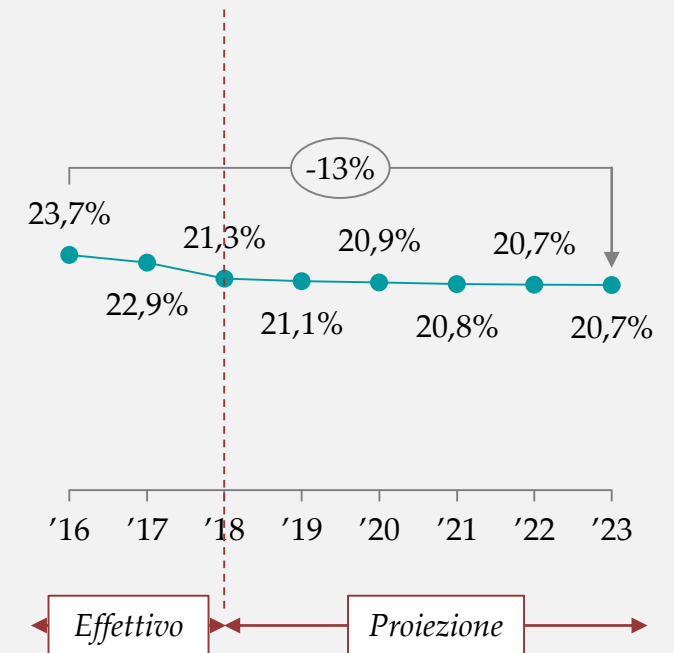
Nella regione di riferimento (Liguria)



1,7% 1,3% 1,1% 1,0% 1,2% 1,4% 1,5% 1,6%

## Quota Crediti Netti (%)<sup>2</sup>

Nella regione di riferimento (Liguria)



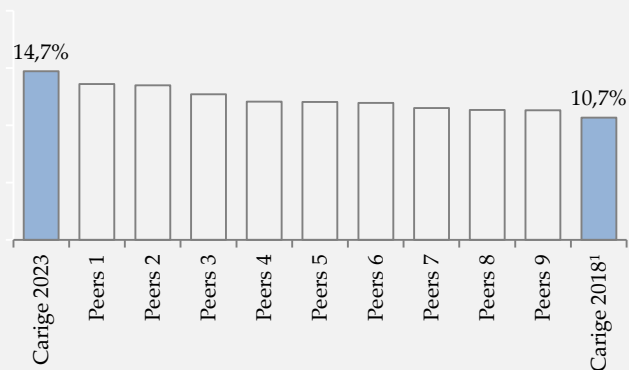
1,4% 1,1% 1,0% 0,9% 0,9% 0,9% 0,9% 0,9%

1. Ripartizione regionale basata su ripartizione regionale dei depositi 2. Quota di mercato in calo a causa del portafoglio crediti sostanzialmente stabile di Carige a fronte di volumi di mercato in crescita. 3. Quota di mercato

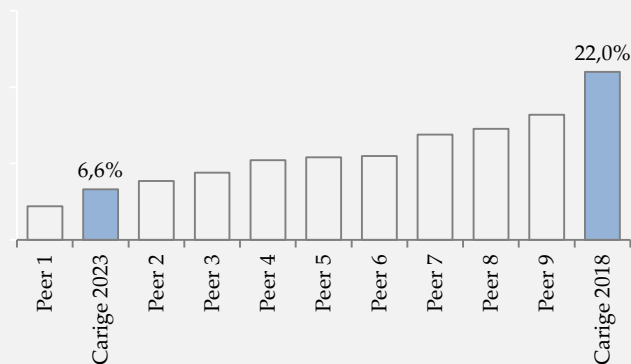
Note: I dati su Depositi e Risparmio Gestito + Risparmio Amministrato includono la futura rete dei Consulenti Finanziari

# Ricostruire Carige: "the new normal"

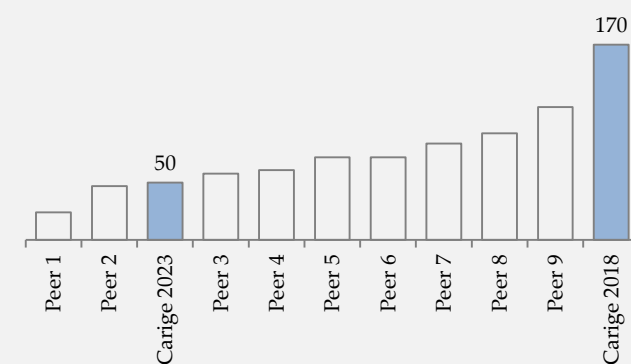
CET 1 *fully loaded*



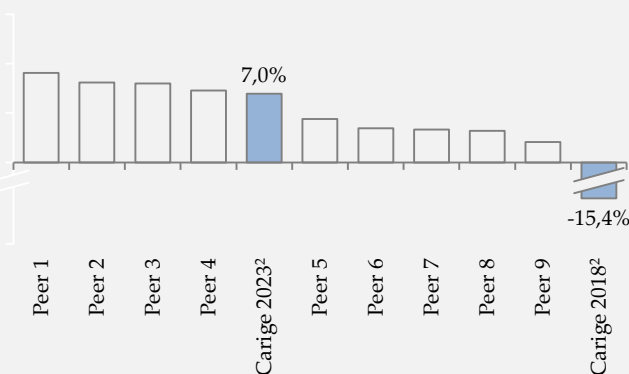
NPE ratio lordo



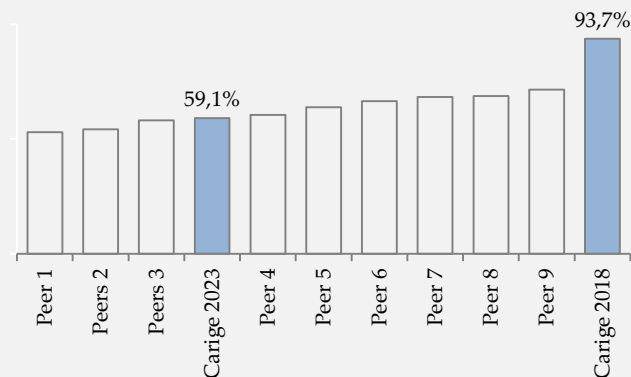
Costo del rischio (bps)<sup>5</sup>



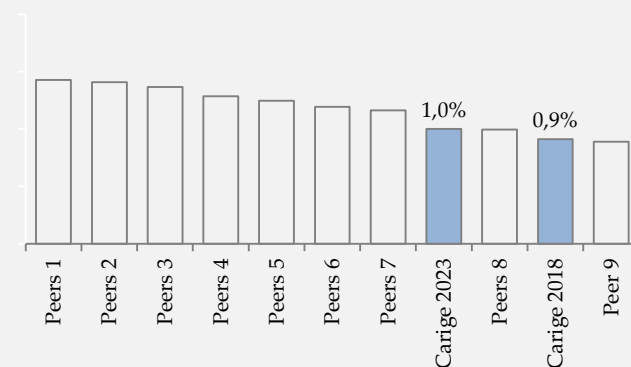
RoE



Cost / Income riclassificato



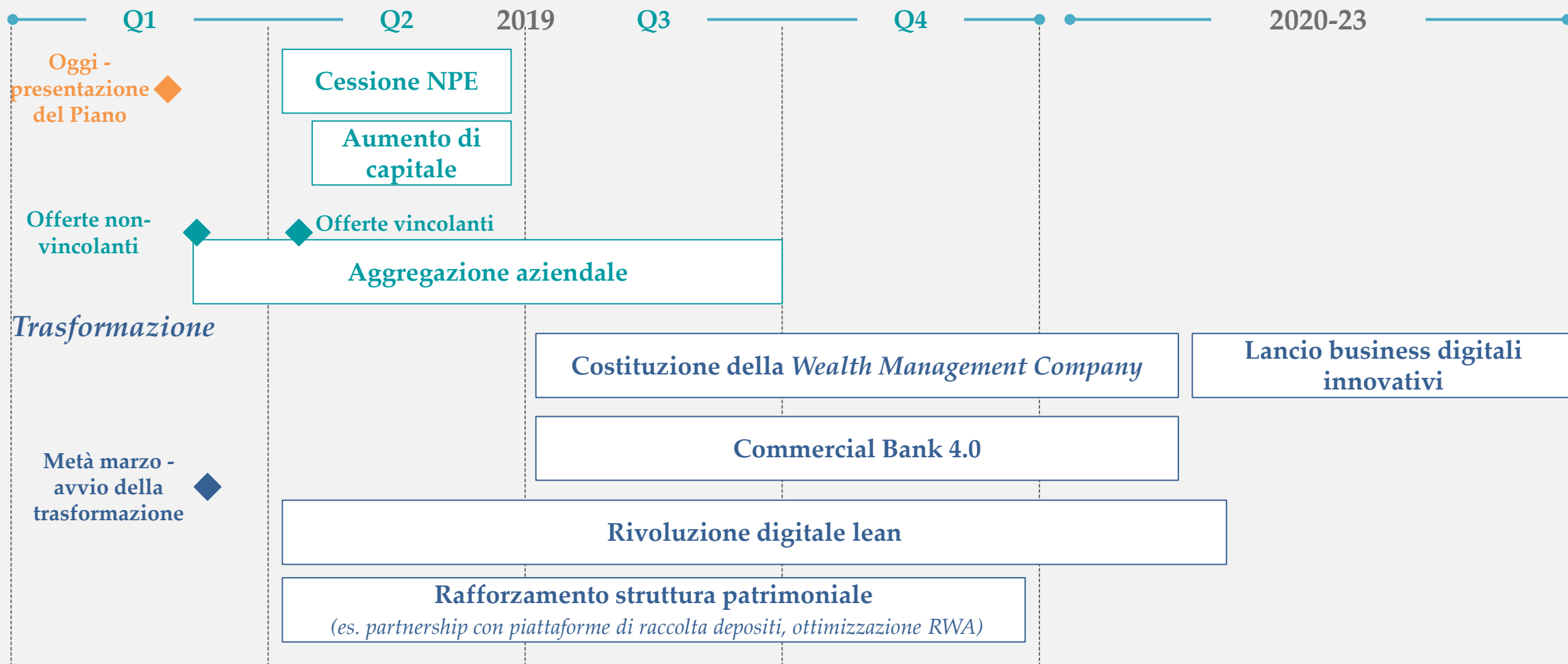
Totale Ricavi operativi<sup>3</sup> /  
Totale attività e passività dei clienti<sup>4</sup>



Nota: dati al FY 2018; Tra i *competitor*, sono compresi: MPS, BPER, CREVAL, BP Sondrio, CREDEM, ISP, UCG, BancoBPM, UBI

1. Dati 2018 phased-in per Carige. 2. Con capitale e riserve calcolato al 12% degli RWA 3. Margine di interesse e commissioni nette 4. Comprende crediti verso la clientela, raccolta diretta e raccolta indiretta 5. Non include i titoli di debito valutati al costo ammortizzato

# Piano di implementazione dei prossimi mesi



# L'aggregazione con un investitore permette un'ulteriore creazione di valore

(€ mln)		Piano Carige standalone	Aggregazione con:		
			Banca di grandi dimensioni	Banca di medie dimensioni	Investitore finanziario
Elementi di stato patrimoniale <sup>1</sup>	Capitale - AIRB <i>(one-off)</i>	-	fino a 480	fino a 480	-
	Capitale – Add-on <i>(one-off)</i>	-	-	-	fino a 120
	DTA utilizzabili <i>(totale)</i>	~80	fino a 700	fino a 210	fino a 80 <i>(in linea con piano standalone)</i>
Elementi di Conto Economico (al lordo delle imposte)	Margine di intermediazione <i>(Valore attuale netto<sup>2</sup>)</i>	~140 <i>(Δ 18-23 dati al lordo delle imposte)</i>	fino a 310	fino a 250	in linea con piano standalone <sup>3</sup>
	Oneri di gestione <i>(Valore attuale netto<sup>2</sup>)</i>	~110 <i>(Δ 18-23 dati al lordo delle imposte)</i>	fino a 390	fino a 300	in linea con piano standalone <sup>3</sup>
	Costo della raccolta <i>(Valore attuale netto<sup>2</sup>)</i>	Beneficio già incluso nel risultato operativo	fino a 270	fino a 250	in linea con piano standalone

1. Beneficio addizionale da avviamento negativo (badwill) da stimare con BCE 2. Presumendo *phase in* graduale delle sinergie al 33% nel 2019, al 67% nel 2020 e al 100% nel 2021. Presumendo un'aliquota fiscale del 31,4%, CoE al 12% e LTG allo 0%. 3. Ulteriore beneficio in caso di un investimento più consistente da parte dell'investitore.



# Conclusioni: Il nostro piano si rivolge a tutti gli stakeholder

## I nostri clienti



Seppur con un'offerta più limitata, saremo i "migliori" in ciò che facciamo, fornendo un livello di servizio senza precedenti

Referente unico per i risparmi e le esigenze quotidiane dei nostri clienti

Partner preferito delle nostre PMI

## Le nostre persone



Un nuovo approccio al lavoro, lean e flessibile

Assunzione fino a 200 giovani ad alto potenziale e sviluppo formativo di nuove competenze

Cambiamento culturale, senso di appartenenza, "ownership" della trasformazione

## La nostra comunità

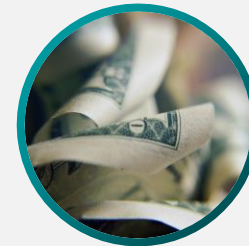


Vicinanza e supporto allo sviluppo nei territori di riferimento

Collaborazione con i nostri partner di prodotto nel percorso verso il 2023

Sviluppo reciproco collaborando con il nostro partner tecnologico e l'ecosistema d'impresa

## I nostri investitori



Basso profilo di rischio - NPE ratio, coefficienti patrimoniali

*Break-even* immediato nel Q4 2019<sup>2</sup>

Rendimento attrattivo - ROE<sup>1</sup> al 7% - ulteriori benefici per i partner industriali/finanziari

1. Calcolato su capitale e riserve pari al 12% degli RWA 2. Esclusi costi di ristrutturazione



*This announcement 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 announcement is being communicated to and is directed only to (i) persons to whom it may be lawful to communicate such announcement; 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 announcement 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 announcement or any of its contents. This announcement has been prepared for information purposes only. In particular, this announcement 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. This announcement 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 the announcement 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 such document, or on its completeness, accuracy and fairness. Although care has been taken to ensure that the announcement 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 this announcement. 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 announcement or its contents or otherwise arising in connection therewith. Certain statements contained in this announcement 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 announcement 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 announcement. 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 announcement 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 announcement 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 announcement 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 announcement. Although the Company 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.*



**Riprendiamoci il futuro**

**Grazie**

Genova 27 Febbraio