



**GRUPPO BANCA CARIGE**

**Piano Strategico 2019-2023**

*Riprendiamoci il Futuro*

23 Luglio 2019

# Agenda

- Presupposti del piano
  - 3 fasi per trasformare Carige
  - Principali dati finanziari

## Presupposti di base del piano

### Affrancamento dalle *legacy* del passato

- Cessione dell'intero portafoglio deteriorato<sup>1</sup> (esclusa una posizione di particolare rilievo) entro fine 2019, come stabilito a fine 2018
- Garanzia sul portafoglio *in bonis* ad alto rischio
- Penali per la risoluzione / rinegoziazione di numerosi contratti con partner esterni
- Svalutazione degli immobili per € 17 mln nel 2019

### Aumento di capitale entro fine 2019 per ottemperare ai requisiti comprensivi di *guidance* (CET1R all'11,8%, TCR al 15,3%)

- Conversione del prestito subordinato da € 313 mln sottoscritto dal FITD
- Aumento di capitale da € 387 mln
- Emissione di un prestito subordinato T-2 per € 200 mln, con tasso 8,25%

### Azioni strategiche comprese nel piano industriale

- Semplificazione del modo di fare banca commerciale, con focus su famiglie e PMI
- Costituzione di un primario operatore nel *Wealth Management* grazie a Cesare Ponti
- Stabilizzazione della struttura della raccolta, favorendo depositi e obbligazioni garantite, riducendo il relativo costo della raccolta
- Crescita moderata del risultato operativo (CAGR 2,8%)<sup>2</sup>
- Normalizzazione del costo del rischio / matrici di transizione
- Rivoluzione digitale *lean* che consente una riduzione netta dei costi di circa € 117 mln entro il 2023 (€ 123 mln accantonamenti *one-off* contabilizzati nel 2019)

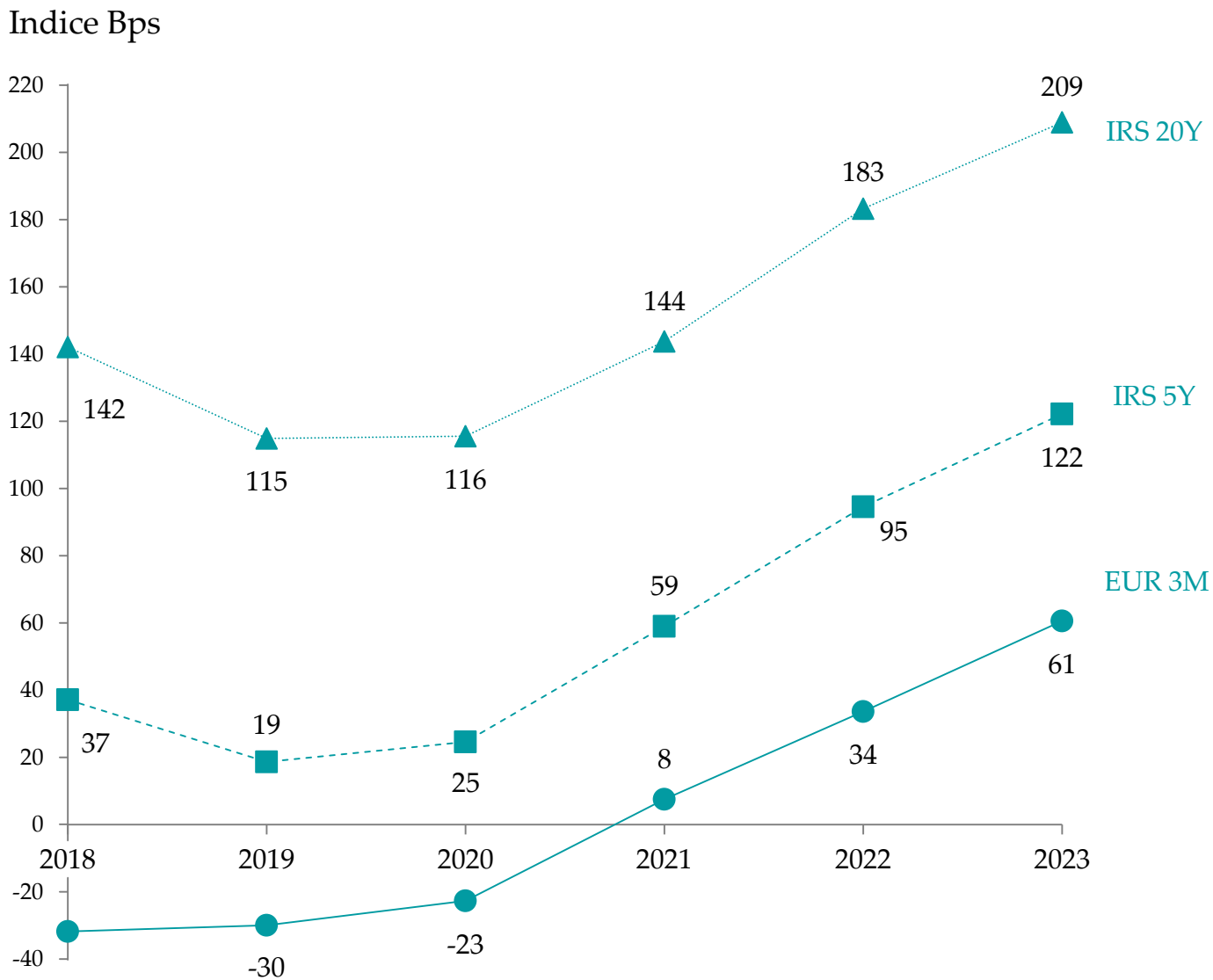
1. Escluso: evoluzione del portafoglio, una posizione di particolare rilievo, cartolarizzazione *retained*, altre esposizioni minori

2. Basato sull'ultimo scenario macroeconomico di Prometeia



# Scenario dei tassi di interesse

Scenario dei tassi di interesse basato sul "Rapporto di Previsione Marzo 2019 - Prometeia"



# Presupposti del piano nel dettaglio (1/2)

## Oggetto

### **Profilo patrimoniale**

Conversione di € 313,2 mln del prestito subordinato sottoscritto dal FITD  
€ 6,8 mln del prestito subordinato sottoscritto dal FITD non convertiti (tasso di interesse all'8,25%)  
Aumento di capitale da € 386,8 mln (netto delle commissioni)  
Emissione di un prestito subordinato Tier2 per € 200 mln (tasso di interesse all'8,25%)

### **Crediti deteriorati**

Cessione della totalità dei crediti deteriorati al 31/12/2018, esclusi evoluzione del portafoglio, una posizione di particolare rilievo, cartolarizzazione *retained*, altre esposizioni minori  
Totale *write-off* € 381 mln

### **Garanzia sul portafoglio *in bonis* ad alto rischio**

Concessione di garanzia di oltre € 1 mld di crediti *in bonis* classificate in *stage 2*, con *closing* fissato a fine 2019

# Presupposti del piano nel dettaglio (2/2)

## Oggetto

<b>Creditis</b>	€ 20 mln di accantonamenti già contabilizzati nel 2018
<b>Amissima</b>	Impatto delle rinegoziazioni con Amissima
<b>Immobili</b>	Svalutazione degli immobili per un valore di € 17 mln nel 2019
<b>Interessi attivi</b>	Volume totale degli impieghi sostanzialmente <i>flat</i> - crescita degli interessi attivi sostenuta principalmente dal macroscenario
<b>Interessi passivi</b>	Crescita dei depositi internazionali fino a ~€ 0,5 mld dal 2022 tramite piattaforma fintech Impatto TLTRO
<b>Spese dirette</b>	€ 123 mln <i>one-off</i> da contabilizzare nel 2019. Riduzione netta di € 135 mln entro il 2023 <sup>1</sup>

1. Totale riduzione delle Spese dirette nel 2018-2023

# Agenda

Presupposti del piano

➤ 3 fasi per trasformare Carige

Principali dati finanziari

# 3 fasi sequenziali per trasformare Carige



**Profondo risanamento della banca**



# Totale *clean-up* della struttura patrimoniale

## Cessione di crediti deteriorati

### Vendita della totalità dei crediti deteriorati al 31/12/2018 a SGA<sup>1</sup>

- € 3,1 mld / € 2,4 mld riduzione RWA
- *Write off* di €381 mln nel 2019

## Garanzia sul portafoglio ad alto rischio

### Garanzia sul portafoglio *in bonis* ad alto rischio

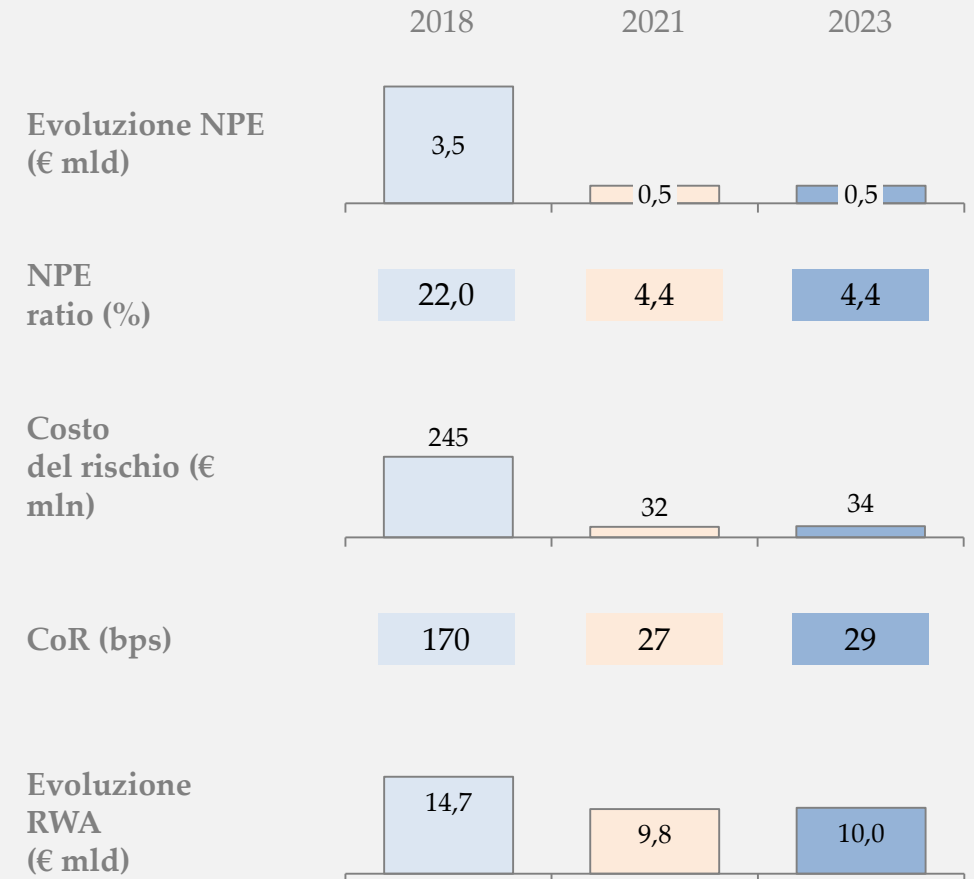
- Garanzia di oltre € 1 mld sulle esposizioni *in bonis*

## Normalizzazione del costo del rischio

### Iniziative per una gestione proattiva del credito

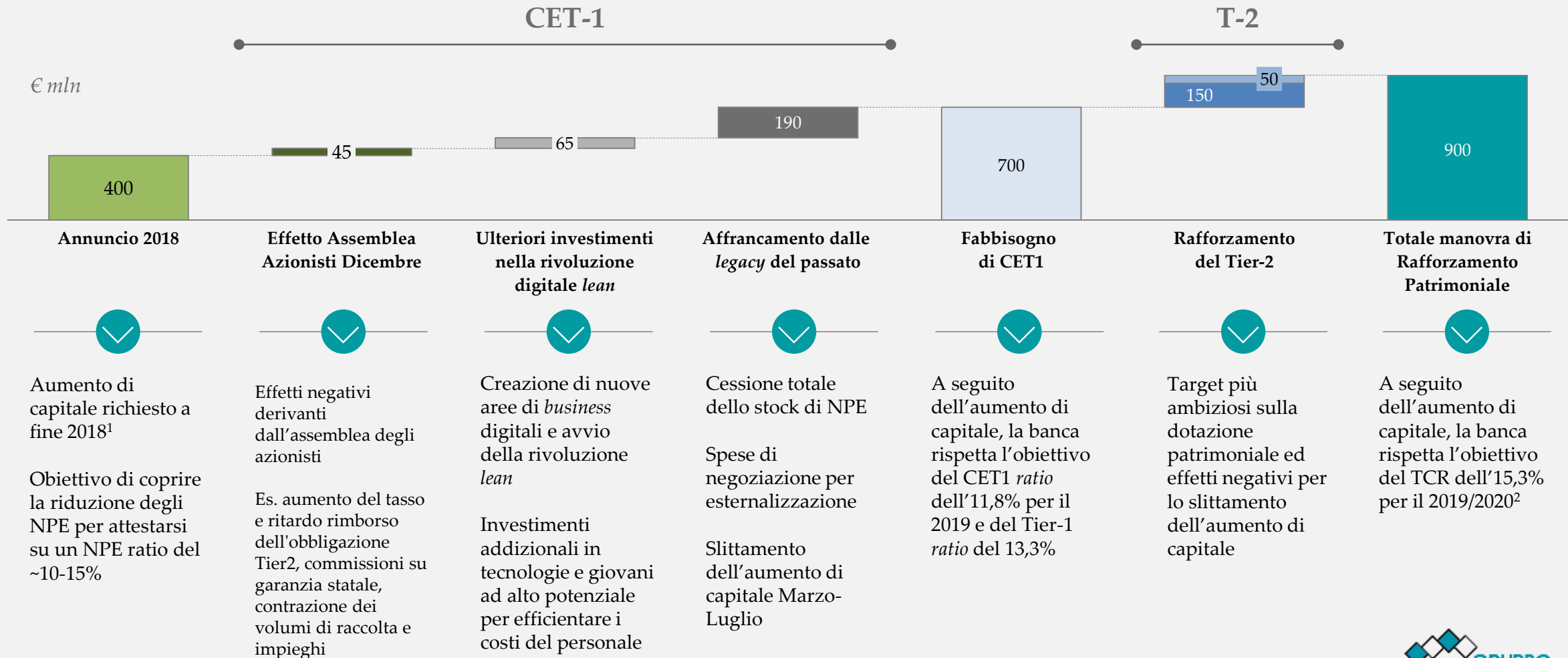
- Riduzione dei tassi di *default* attraverso sistema potenziato e gestione del portafoglio “pre-problematico”
- Miglioramento dei *cure/danger rate* tramite industrializzazione della gestione degli UTP

## KPI



1. Escluso: evoluzione del portafoglio, una posizione di particolare rilievo, cartolarizzazione *retained*, altre esposizioni minori

# Aumento di capitale da € 700 mln e ulteriori € 200 mln di Tier-2 necessari per finanziare e rafforzare il rilancio



✓  
Aumento di capitale richiesto a fine 2018<sup>1</sup>  
Obiettivo di coprire la riduzione degli NPE per attestarsi su un NPE ratio del ~10-15%

✓  
Effetti negativi derivanti dall'assemblea degli azionisti  
Es. aumento del tasso e ritardo rimborso dell'obbligazione Tier2, commissioni su garanzia statale, contrazione dei volumi di raccolta e impieghi

✓  
Creazione di nuove aree di *business* digitali e avvio della rivoluzione *lean*  
Investimenti aggiuntivi in tecnologie e giovani ad alto potenziale per efficientare i costi del personale

✓  
Cessione totale dello stock di NPE  
Spese di negoziazione per esternalizzazione  
Slittamento dell'aumento di capitale Marzo-Luglio

✓  
A seguito dell'aumento di capitale, la banca rispetta l'obiettivo del CET1 *ratio* dell'11,8% per il 2019 e del Tier-1 *ratio* del 13,3%

✓  
Target più ambiziosi sulla dotazione patrimoniale ed effetti negativi per lo slittamento dell'aumento di capitale

✓  
A seguito dell'aumento di capitale, la banca rispetta l'obiettivo del TCR dell'15,3% per il 2019/2020<sup>2</sup>

1. Inclusi costi per pensionamenti anticipati 2. In linea con gli orientamenti EBA.

# L'aumento di capitale garantisce una solida posizione patrimoniale fino al 2023

(non include l'impatto positivo A-IRB atteso dal 2021)

Azioni di rafforzamento patrimoniale

€ 387 mln<sup>(1)</sup> Emissione di nuove azioni

€ 313 mln Conversione in CET1 del prestito subordinato sottoscritto dal FITD

€ 200 mln Emissione del prestito subordinato Tier -2 con cedola dell'8,25%

Evoluzione del capitale



1. Netto delle commissioni per l'aumento di capitale

# L'introduzione del modello A-IRB apporterebbe benefici significativi sui coefficienti patrimoniali a partire dal 2021

## Adozione di un approccio *risk-based* al business

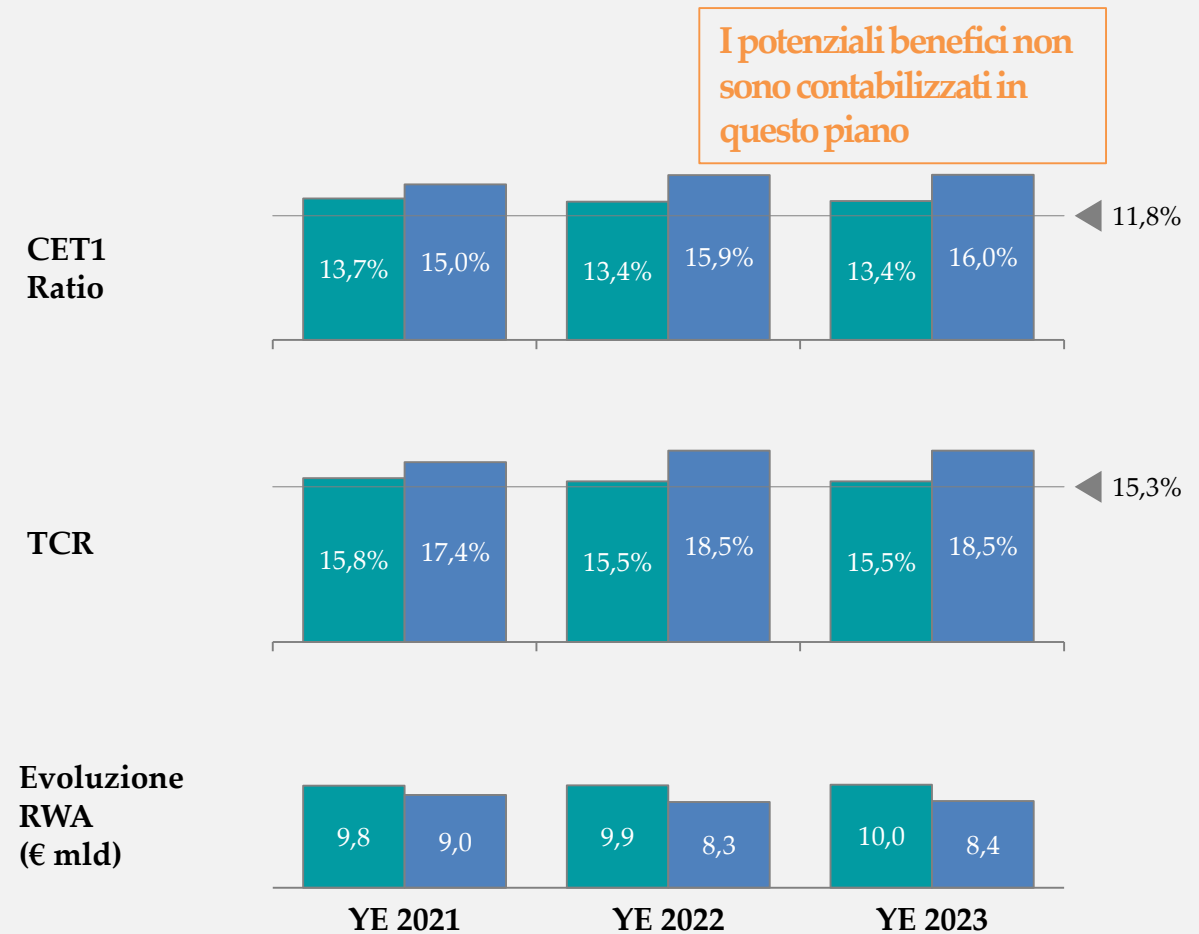
- 2021 per il portafoglio *retail in bonis*
- 2022 per il portafoglio *corporate in bonis*

## Migliore posizione patrimoniale

- Riduzione RWA di € 0,9 mld rispetto a Carige 1.0 nel 2021, € 1,6 mld dal 2022
- Liberazione TC di € 136 mln nel 2021, € 240 mln dal 2022

## Integrazione conservativa dei benefici relativi all'approccio A-IRB nel piano industriale<sup>1</sup>

- La % di ponderazione del rischio per ciascuna *asset class* (dopo validazione A-IRB) è coerente con le più alte ponderazioni del rischio attualmente in uso presso le banche italiane validate A-IRB<sup>1</sup>



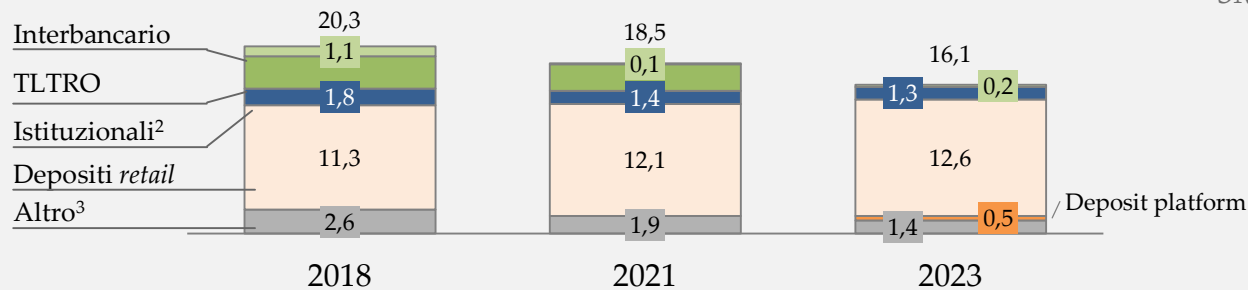
1. Il benchmark include Unicredit, UBI, Intesa SanPaolo, Credem, BPER, CREVAL

# Revisione della struttura della raccolta per raggiungere una posizione sostenibile ed efficiente

## Stabilizzazione della raccolta

Revisione della struttura della raccolta per raggiungere una posizione sostenibile ed efficiente

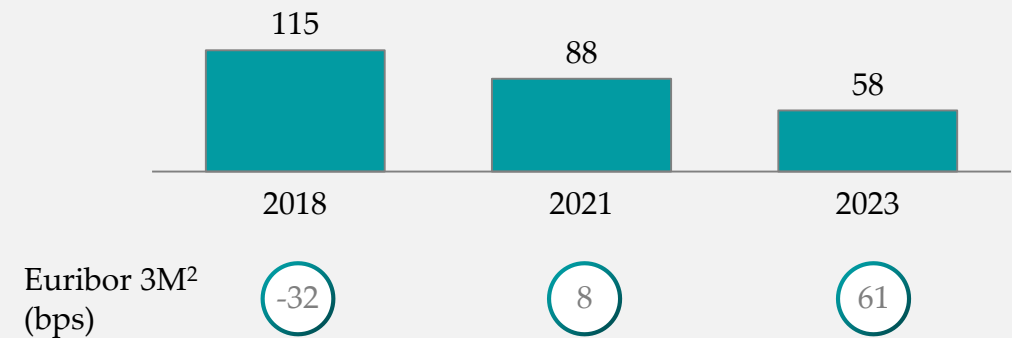
Struttura della raccolta, € mld



LCR <sup>1</sup>	87%	140%	n.a.
NSFR <sup>1</sup>	101%	104%	n.a.
CoF (bps)	83	95	118

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

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



Euribor 3M<sup>2</sup>  
(bps)

### Fattori determinanti per una struttura della raccolta più stabile

- Crescita della raccolta retail e avvio di una partnership con piattaforme internazionali per la raccolta di depositi retail
- Sostituzione di TLTRO e bond garantiti dallo stato

### Fattori determinanti per una riduzione del costo della raccolta

- Rimodulazione da raccolta istituzionale a raccolta retail meno onerosa
- Eliminazione del premio per il rischio su depositi e raccolta istituzionale a fine crisi

1. 2022 - 2023 elaborato con un modello semplificato 2. Scenario Prometeia 3. Altra raccolta (es. obbligazioni retail, partite vincolate)

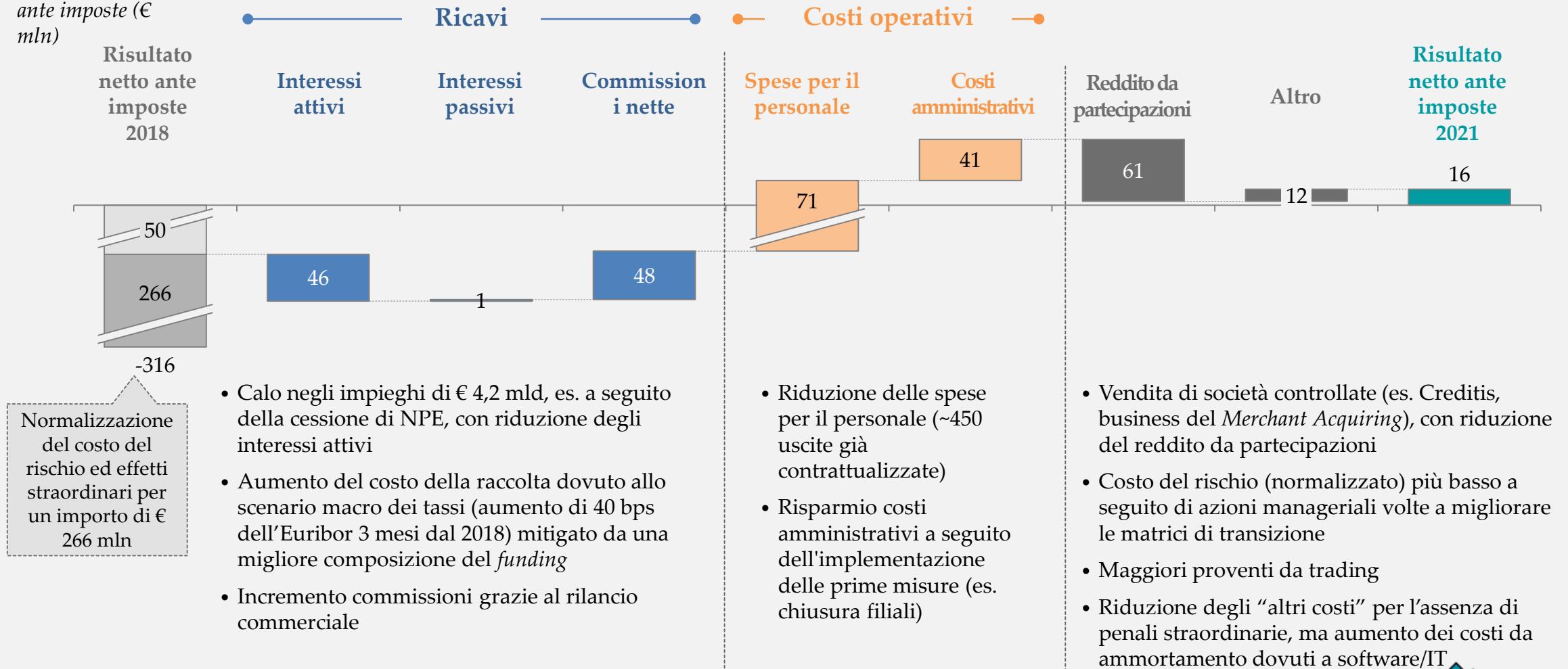
# 3 fasi sequenziali per trasformare Carige



**Profondo risanamento della banca**

# Pareggio di bilancio da raggiungere entro il 2021

Risultato netto  
ante imposte (€  
mln)



# 3 fasi sequenziali per trasformare Carige



**Profondo risanamento della banca**



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



*Business model*  
focalizzato



Focus su aree e  
filiali strategiche

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



# La rivoluzione *lean* pone le basi per una Carige semplice ed efficiente

## Eliminazione degli sprechi

Semplificare i processi e l'organizzazione

**Processo decisionale più rapido**, riducendo il numero di passaggi/attori coinvolti nei processi

**Esternalizzazione delle attività *non core*** che non generano valore per la banca e sfruttare l'efficienza di fornitori terzi

**Semplificazione dell'organizzazione**, eliminando le duplicazioni e impostando il livello di servizio e le attività in base alla futura dimensione della banca

**Riduzione dei livelli di verifica** limitando rilavorazioni e passaggi di consegna multipli e rafforzando le responsabilità (della prima linea) con forti controlli di secondo livello

**Controlli interni "risk-based"** e passaggio da controlli multipli a un principio "4-eyes", introducendo un sistema dei controlli industrializzato

## Rafforzamento della governance

Promuovere la responsabilità e coordinazione attiva

## Nuovo impulso alla performance operativa

Semplificare i prodotti e rendere efficiente la distribuzione

**Focus dell'offerta di prodotti** sui bisogni della nostra clientela *core* ed eliminazione della complessità storica

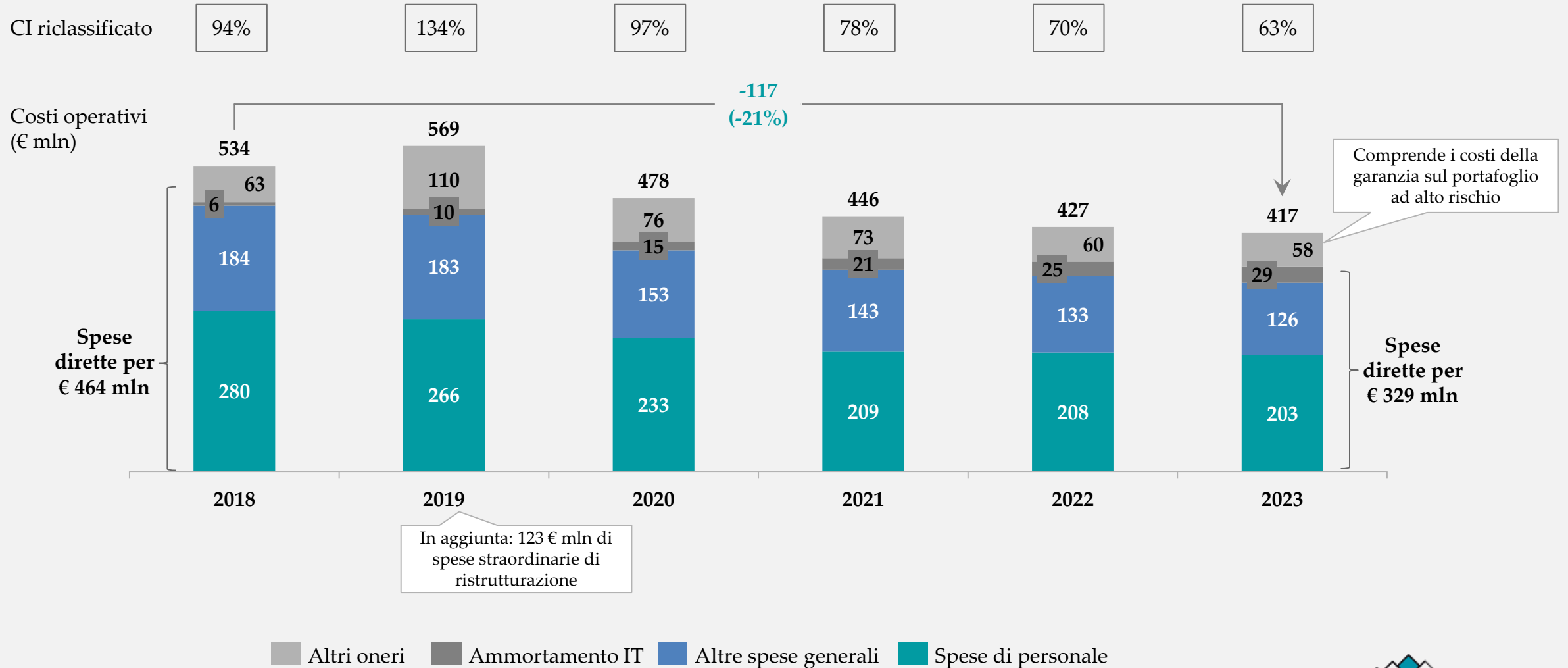
**Ottimizzazione dei nostri *customer journey*** per l'offerta target, in modo da offrire tempi di consegna e qualità *best-in-class*

KPI operativi, es.	2018	2023
Tempi apertura conto corrente (min)	60	15
Numero conti correnti	8	3
Rilavorazioni nei processi creditizi (%)	15-30	15

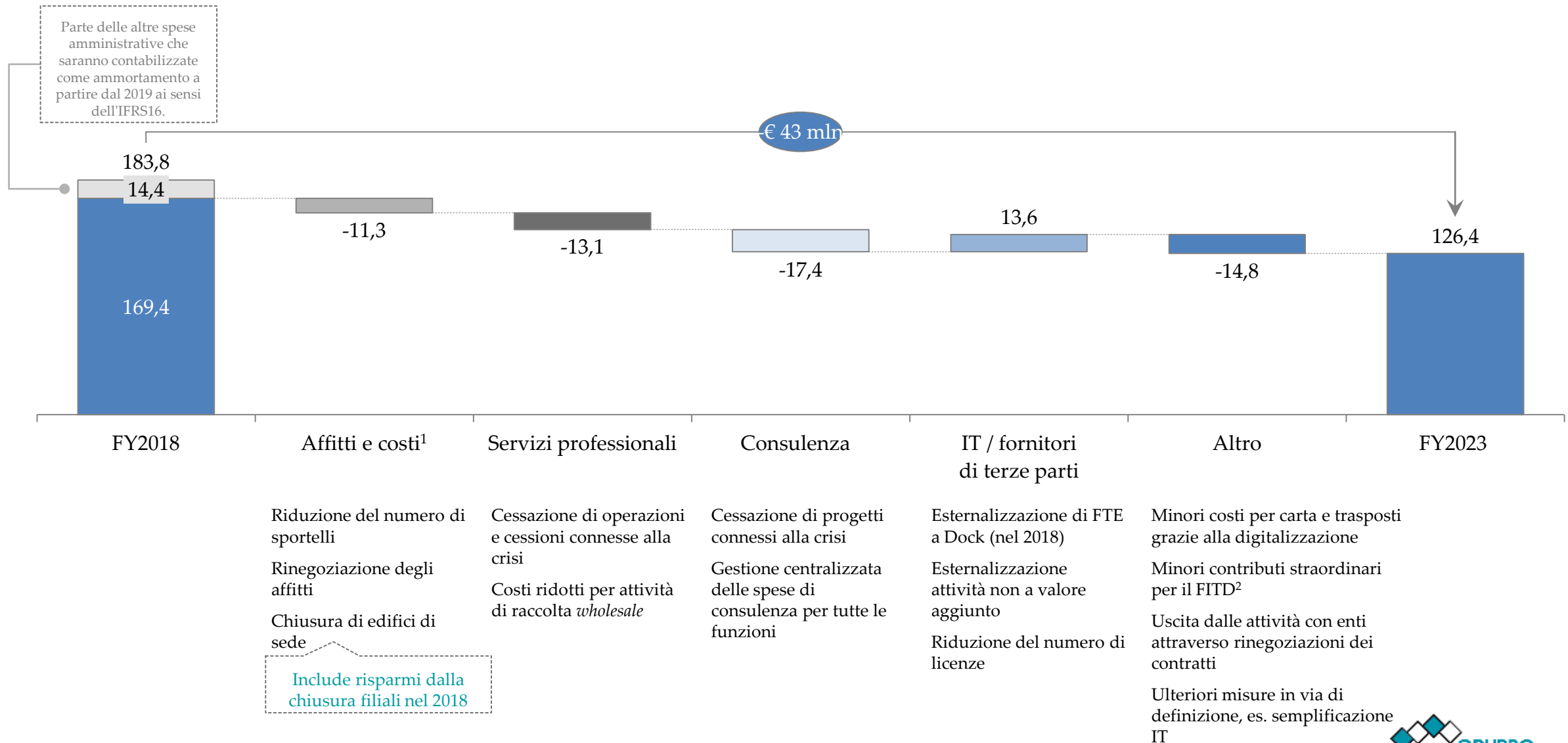
Dati finanziari, es.	2018	2023
Costi diretti € mln	464	329
Cost Income Riclassificato <sup>1</sup> %	94	63

1. Riclassificato; include proventi addizionali derivanti da attività di trading e altri proventi di gestione; esclude proventi e costi non ricorrenti, accantonamenti per rischi, contributi obbligatori

# Costi operativi in contrazione del 21% fino al 2023



# Obiettivo di ridurre di € 43 mln le spese amministrative entro il 2023



1. Affitto, manutenzione, utenze, pulizia, sicurezza e assicurazione 2. Contributi straordinari per il salvataggio di altre banche

# Un nuovo prototipo di modello di *business* focalizzato su *wealth management* e *commercial banking*

## Wealth Management

Un nuovo, importante operatore sul mercato italiano dedicato ai segmenti *Private* e *Affluent* attraverso il rinnovamento dell'offerta alla clientela e del modello di servizio

**Ridefinizione del modello di servizio per il *Private Banking*** - Revisione del modello di servizio sotto un unico *Private Banking* di Gruppo, che comprende un'offerta completa (es. Consulenza avanzata), una nuova piattaforma digitale, centri di investimento per il supporto specialistico (es. Fondi, ...) e leva sulle sinergie tra segmenti (es. PRI-CORP)

**Nuovo approccio di *Wealth Management* per il segmento *Affluent*** - Creazione di un modello di servizio dedicato, basato su filiali, integrato da una nuova struttura commerciale, al fine di migliorare la specializzazione e la focalizzazione sugli investimenti, e recuperare le masse perdute

**Lancio vendite digitali** - Predisposizione di processi e sistemi che consentano un'esperienza commerciale digitale senza interruzioni e il rilancio del processo di acquisizione di nuova clientela

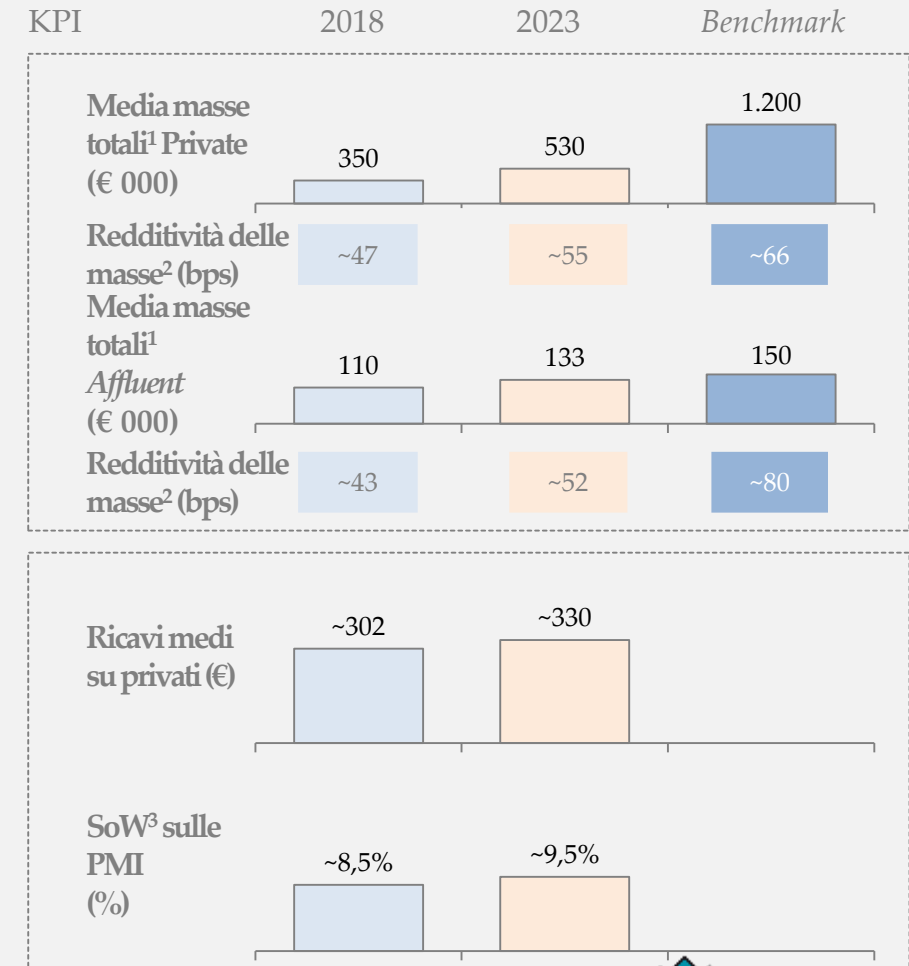
**Definizione di nuovi *customer journey*** - Focalizzazione su nuovi *journey* selezionati (6 per privati e SB, e 8 per le PMI) per offrire una migliore *customer experience*, migliorando la penetrazione sulla base clienti e il *cross-selling*

**Focalizzazione della strategia commerciale sulle PMI** - Focalizzazione su alcuni segmenti (es. fino a € 80-200 mln di fatturato) e uscita da altri (es. Large Corp.)

**Velocizzazione dei "Tempi di risposta"** - Ricorso a soluzioni avanzate di *credit scoring* e pre-approvazione

## Commercial Bank 4.0

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



1. Comprensivo di risparmio gestito, risparmio amministrato, assicurativo e depositi

2. Rendimento su risparmio gestito, risparmio amministrato e assicurativo.

3. Quota di impieghi della banca su totale impieghi da sistema per clienti Carige PMI

# Agenda

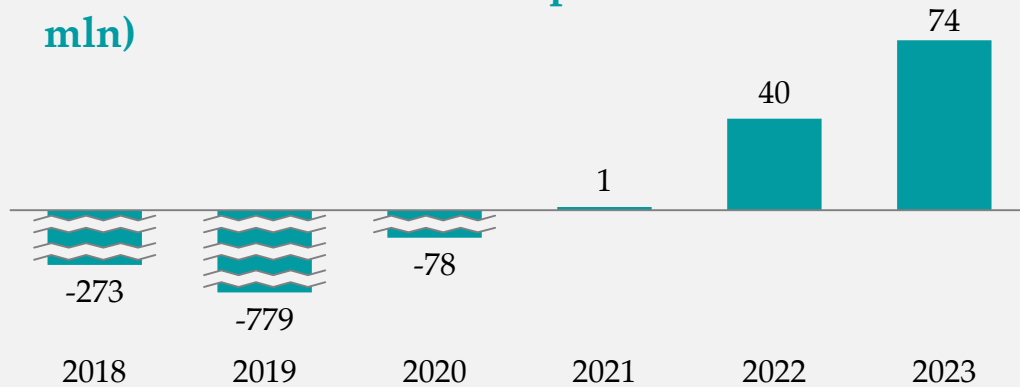
Presupposti del piano

3 fasi per trasformare Carige

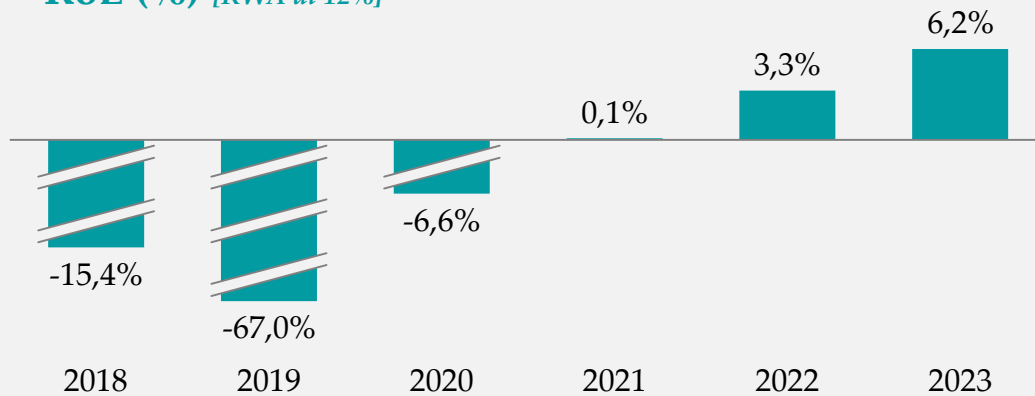
➤ Dati finanziari

# Indicatori principali

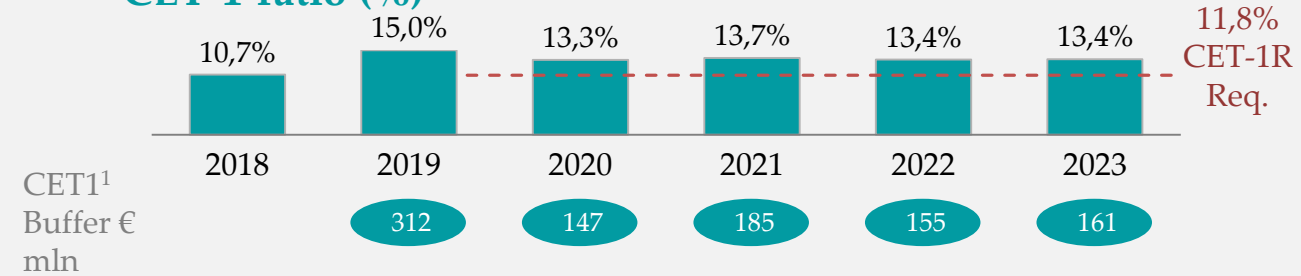
## Risultato al netto delle imposte (€ mln)



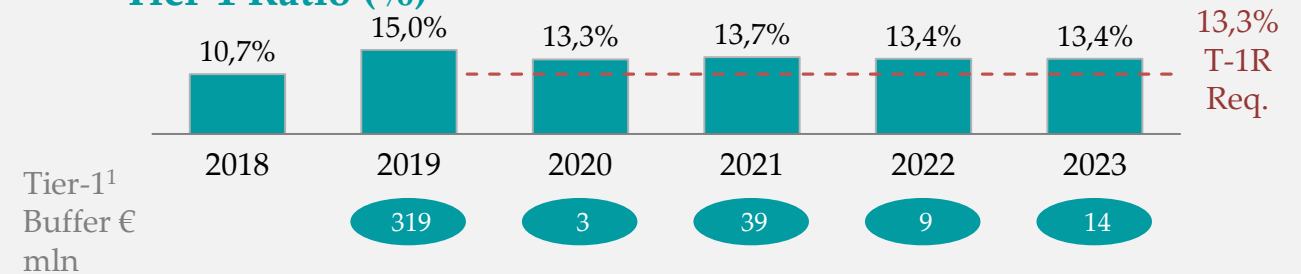
## RoE (%) [RWA al 12%]



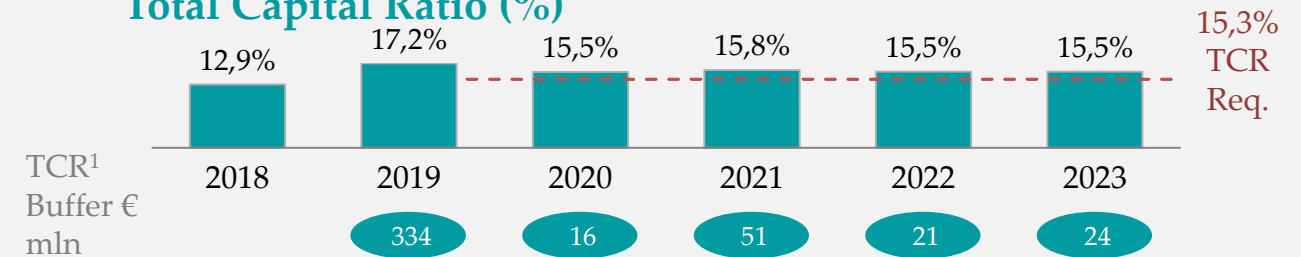
## CET-1-ratio (%)



## Tier-1 Ratio (%)



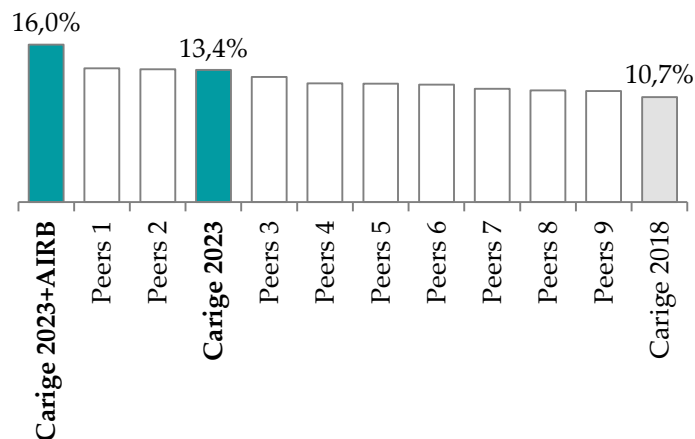
## Total Capital Ratio (%)



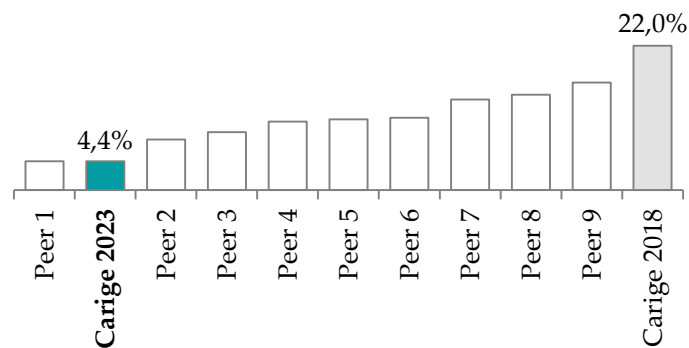
1. Buffer calcolato rispetto al requisito richiesto, comprensivo di *guidance*: CET-1Ratio all'11,8%, Tier-1 Ratio al 13,3% e Total Capital Ratio al 15,3%;

# Carige ben posizionata nel settore bancario nel 2023

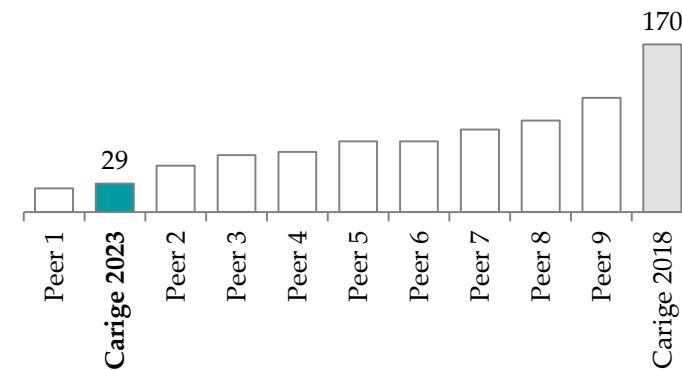
## CET 1 Ratio



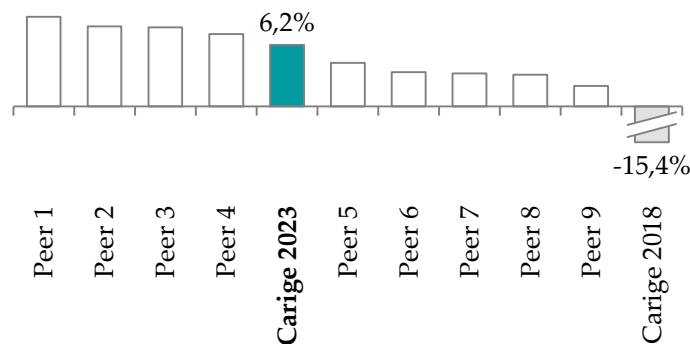
## NPE ratio lordo<sup>1</sup>



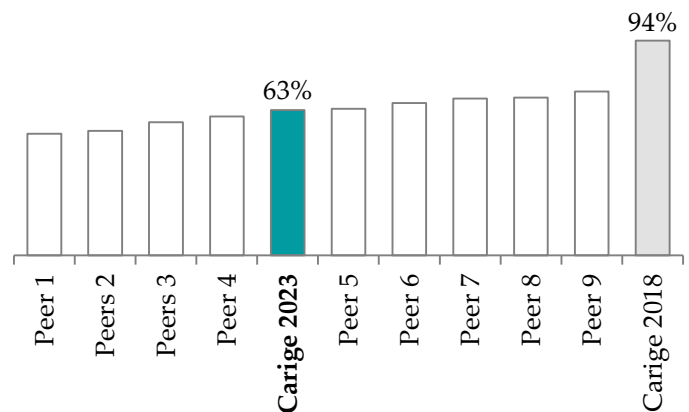
## Costo del rischio<sup>2</sup>(bps)



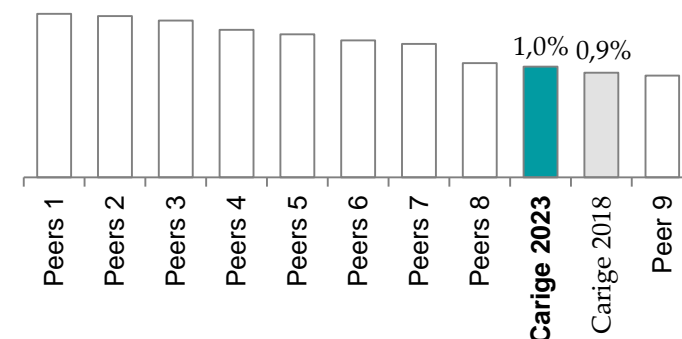
## Return on Equity<sup>3</sup>



## Cost / Income<sup>4</sup>



## Totale Ricavi operativi<sup>5</sup> / Totale attività e passività dei clienti<sup>6</sup>



Nota: dati Carige a confronto con i dati 2018 dei competitor; i competitor includono MPS, BPER, CREVAL, BP Sondrio, CREDEM, ISP, UCG, BancoBPM, UBI

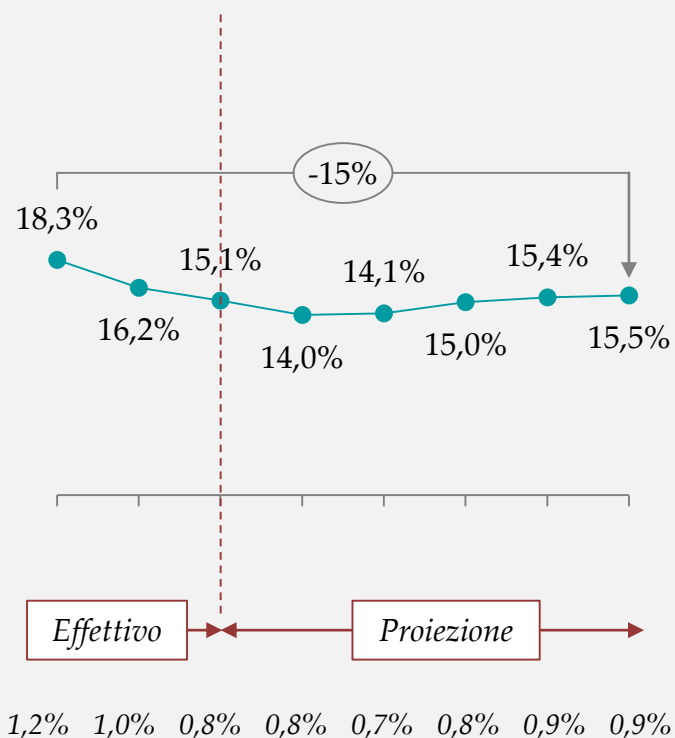
1. Dati 2022-2023 calcolati con stime *top-down* 2. Non include i titoli di debito valutati al costo ammortizzato; 3. Dati Carige basati su capitale calcolato al 12% degli RWA 4. Riclassificato; include proventi aggiuntivi derivanti da attività di negoziazione e altri proventi di gestione; esclude proventi e costi non ricorrenti, accantonamenti per rischi, contributi obbligatori 5. Margine di interesse e commissioni nette 6. Comprende crediti verso la clientela, raccolta diretta e raccolta indiretta



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

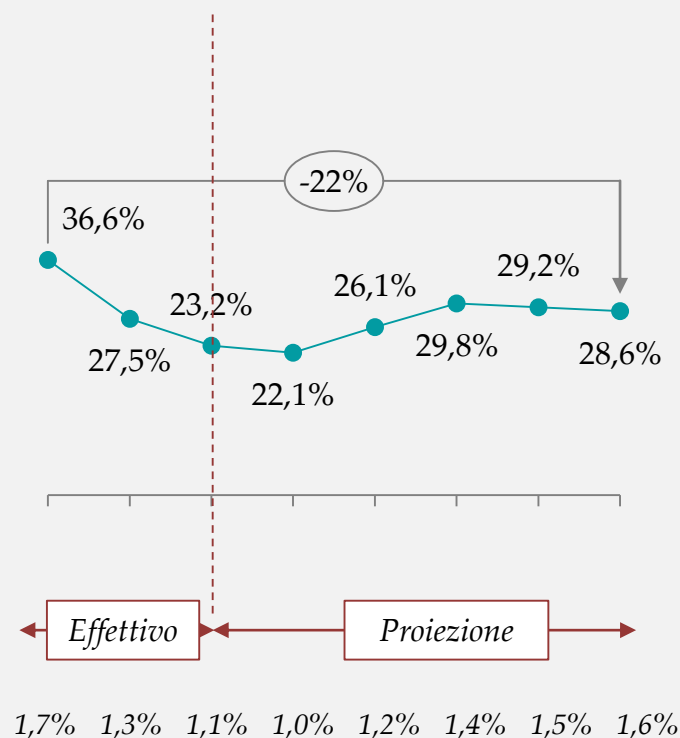
## Quota di depositi (%)

Nella regione di riferimento (Liguria)



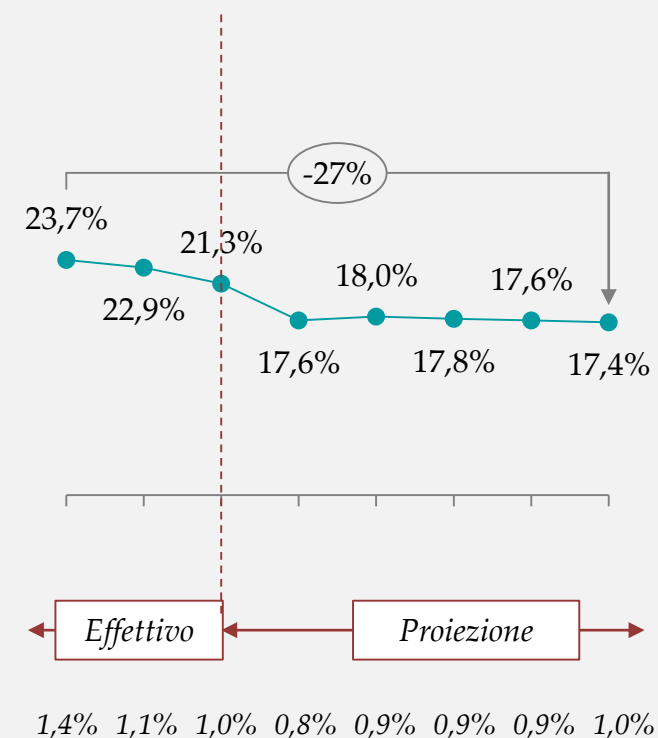
## Quota Gestito + Amministrato (%)<sup>1</sup>

Nella regione di riferimento (Liguria)



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

Nella regione di riferimento (Liguria)



QdM Italia<sup>3</sup>

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

Nota: I dati su raccolta e Risparmio Gestito + Risparmio Amministrato includono la rete dei Consulenti Finanziari

# € 530mln di intermediazione e € 74 mln di risultato netto nel 2023

	2018	2019	2020	2021	2022 <sup>6</sup>	2023 <sup>6</sup>	CAGR 2018-23
Proventi operativi <sup>1</sup> (€ mln)	457	347	375	458	488	530	3,0%
Costo del rischio <sup>2</sup> (€ mln)	-245	-85	-17	-32	-32	-34	-32,6%
(bps) – non riclassificato	170	75	15	27	27	29	
Costi diretti <sup>3</sup> (€ mln)	-464	-572	-386	-352	-341	-329	-30,0%
Totale costi operativi (€ mln) non riclassificato	-534	-692	-478	-446	-427	-417	-6,6%
Risultato ante imposte (€ mln)	-316	-791	-66	16	65	115	
Risultato netto di pertinenza Capogruppo (€ mln)	-273	-779	-78	1	40	74	
RoE <sup>4</sup> (%)	-15,4%	-67,0%	-6,6%	0,1%	3,3%	6,2%	
C/I riclassificato <sup>5</sup> (%)	94%	134%	97%	78%	70%	63%	
CET1-ratio (%)							
senza A-IRB	10,7%	15,0%	13,3%	13,7%	13,4%	13,4%	
con A-IRB	10,7%	15,0%	13,3%	15,0%	15,9%	16,0%	
NPE Ratio Lordo <sup>6</sup> (%)	22,0%	2,8%	3,6%	4,4%	4,4%	4,4%	

1. Margine di interesse e commissioni; 2. Non riclassificato 3. Spese per il personale e altre spese generali; 4. Capitale e riserve calcolato al 12% degli RWA 5. Riclassificato; include proventi aggiuntivi derivanti da attività di trading e altri proventi di gestione; esclude proventi e costi non ricorrenti, accantonamenti per rischi, contributi obbligatori e canone DTA; 6. '19 - '21 basato su un piano *bottom-up*, '22-'23 proiezioni future *top-down*

# Spaccato delle principali voci di bilancio e degli indicatori finanziari del piano Strategico

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR 2018-23
<b>C/E</b>							
(€ mln)							
Interessi attivi	401	365	310	355	381	413	0,6%
Interessi passivi	-174	-231	-188	-176	-185	-190	1,7%
Commissioni nette	231	213	253	279	292	307	5,8%
<b>Proventi operativi</b>	<b>457</b>	<b>347</b>	<b>375</b>	<b>458</b>	<b>488</b>	<b>530</b>	<b>3,0%</b>
Altri proventi <sup>(1)</sup>	-61	-379	31	31	31	31	
<b>Ricavi totali</b>	<b>397</b>	<b>-32</b>	<b>405</b>	<b>489</b>	<b>519</b>	<b>561</b>	<b>7,2%</b>
<b>Costo del rischio<sup>2</sup></b>	<b>-245</b>	<b>-85</b>	<b>-17</b>	<b>-32</b>	<b>-32</b>	<b>-34</b>	<b>-32,6%</b>
Spese di personale	-280	-266	-233	-209	-208	-203	-6,3%
Altre spese generali	-184	-183	-153	-143	-133	-126	-7,2%
Costi di ristrutturazione	0	-123	0	0	0	0	
<b>Costi diretti<sup>3</sup></b>	<b>-464</b>	<b>-572</b>	<b>-386</b>	<b>-352</b>	<b>-341</b>	<b>-329</b>	<b>-6,6%</b>
<b>Altri oneri <sup>(4)</sup></b>	<b>-70</b>	<b>-120</b>	<b>-91</b>	<b>-94</b>	<b>-86</b>	<b>-87</b>	<b>4,6%</b>
Partecipazioni/Investimenti	67	18	23	5	5	5	
<b>Utile al lordo delle imposte</b>	<b>-316</b>	<b>-791</b>	<b>-66</b>	<b>16</b>	<b>65</b>	<b>115</b>	
Tasse e utile (perdita) delle attività operative cessate al netto delle imposte	43	12	-12	-14	-25	-42	
<b>Risultato netto di pertinenza Capogruppo</b>	<b>-273</b>	<b>-779</b>	<b>-78</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>74</b>	
<b>SP</b>							
(€ mld)							
Raccolta diretta	14,5	17,6	15,5	14,6	14,7	15,0	0,7%
Crediti lordi verso clientela	16,1	11,6	11,9	12,0	12,0	12,0	-5,8%
Crediti netti verso clientela	14,4	11,4	11,7	11,7	11,7	11,7	-4,1%
<b>RWA</b>	<b>14,7</b>	<b>9,7</b>	<b>9,8</b>	<b>9,8</b>	<b>9,9</b>	<b>10,0</b>	<b>-7,5%</b>
<b>CET1</b>	<b>1,57</b>	<b>1,46</b>	<b>1,30</b>	<b>1,35</b>	<b>1,32</b>	<b>1,34</b>	<b>-3,2%</b>
Total capital	1,90	1,67	1,51	1,56	1,53	1,55	-4,0%
LCR	87%	403%	182%	140%			
NSFR	101%	129%	108%	104%			
<b>KPI</b>							
CIR riclassificato <sup>5</sup>	94%	134%	97%	78%	70%	63%	
<b>RoE al netto delle imposte (RWA al 12%)</b>	<b>-15,4%</b>	<b>-67,0%</b>	<b>-6,6%</b>	<b>0,1%</b>	<b>3,3%</b>	<b>6,2%</b>	
RoE al netto delle imposte (capitale effettivo)	-13,5%	-31,9%	-4,7%	0,1%	2,5%	4,5%	
<b>CET1 ratio phased-in</b>	<b>10,7%</b>	<b>15,0%</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,7%</b>	<b>13,4%</b>	<b>13,4%</b>	
<b>CET1 Ratio phased-in con A-IRB</b>	<b>10,7%</b>	<b>15,0%</b>	<b>13,3%</b>	<b>15,0%</b>	<b>15,9%</b>	<b>16,0%</b>	
T-1 Capital Ratio	10,7%	15,0%	13,3%	13,7%	13,4%	13,4%	
Total Capital Ratio	12,9%	17,2%	15,5%	15,8%	15,5%	15,5%	
Total Capital Ratio con A-IRB	12,9%	17,2%	15,5%	17,4%	18,5%	18,5%	
Costo del rischio – comprensivo della garanzia sul portafoglio ad alto rischio <sup>6</sup> (bps)	170	75	15	27	27	29	
NPE ratio lordo <sup>7</sup>	22,0%	2,8%	3,6%	4,4%	4,4%	4,4%	

1. Include gli effetti derivanti dalle cessioni di NPE effettuate nel 2018 e 2019; 2. Non riclassificato; 3. Spese per il personale, altre spese generali e oneri di ristrutturazione; 4. Include gli oneri per la garanzia sul portafoglio *in bonis* ad alto rischio; 5. Approssimazione per il 2022 e il 2023; 6. Non riclassificato - Non include i titoli di debito valutati al costo ammortizzato; 7. '19 - '21 basato su un piano *bottom-up*, '22-'23 proiezioni future *top-down*