



Piano Industriale 2015-2019

Accelerare il ritorno alla crescita

Marzo 2015

Disclaimer

Questo documento è stato preparato da Banca Carige S.p.A. – Cassa di Genova e Imperia (la "Società") a scopi esclusivamente informativi e solo per presentare le strategie e le principali informazioni sulle prospettive finanziarie della Società.

Le informazioni ivi contenute non sono state oggetto di verifica indipendente. Non viene resa alcuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, in riferimento a, e nessun affidamento dovrebbe essere fatto relativamente alla correttezza, accuratezza, completezza o affidabilità delle informazioni ivi contenute.

La Società, ciascuna società del Gruppo (il "Gruppo Banca Carige"), i rispettivi consulenti, rappresentanti, amministratori, dirigenti o dipendenti non possono essere ritenuti responsabili (per negligenza o per altro) per qualunque perdita derivata dall'uso di o dall'affidamento su questo documento e i suoi contenuti.

Tutte le informazioni prospettiche qui contenute sono state predisposte sulla base di determinate assunzioni che potrebbero risultare non corrette e pertanto i risultati qui riportati potrebbero variare.

Il presente documento contiene dati previsionali, proiezioni, obiettivi, stime e previsioni che riflettono le attuali stime del Management della Società in merito ad eventi futuri. Tali previsioni comprendono, ma non si limitano a, tutte le informazioni diverse dai dati di fatto, incluse, senza limitazione, quelle relative alla posizione finanziaria futura del Gruppo e a i risultati operativi, la strategia, i piani, gli obiettivi e gli sviluppi futuri nei mercati in cui il Gruppo opera o intende operare.

La capacità del Gruppo Banca Carige di ottenere risultati e obiettivi previsti dipende da numerosi fattori fuori dal controllo del Management. I risultati effettivi potrebbero differire sensibilmente – anche in termini peggiorativi – da quelli previsti o impliciti nei dati previsionali. Tali stime e previsioni implicano un grado di incertezza che potrebbe influenzare sensibilmente i risultati attesi e sono costruite su ipotesi di base.

Le previsioni, stime e obiettivi qui formulati si basano su informazioni di cui dispone il Gruppo Banca Carige in data odierna. Il Gruppo Banca Carige non si assume alcun impegno di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime, qualora fossero disponibili nuove informazioni, di eventi futuri o di altro, fatta salva l'osservanza delle leggi applicabili. Tutte le previsioni e stime successive – scritte ed orali – attribuibili al Gruppo Banca Carige o a persone che agiscono per conto dello stesso sono espressamente qualificate, nella loro interezza, da queste dichiarazioni cautelative.

Nel formulare una propria opinione i lettori devono tenere in considerazione i fattori sopra citati.

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

Né il presente documento né alcuna parte o copia di esso possono essere portati, trasmessi negli Stati Uniti o distribuiti, direttamente o indirettamente, negli Stati Uniti. Qualsiasi inosservanza di tali restrizioni potrebbe comportare una violazione delle leggi americane in materia finanziaria. Le informazioni contenute nel presente documento non saranno pubblicate o distribuite, direttamente o indirettamente, in Australia, in Canada o in Giappone. La distribuzione del contenuto del presente documento in altre giurisdizioni può essere limitata dalla legge, e le persone in possesso del presente documento sono tenute a informarsi riguardo tali restrizioni e a rispettarle. Il mancato rispetto di queste restrizioni può costituire una violazione delle leggi di tali giurisdizioni.

Tutte le informazioni qui contenute non possono essere riprodotte, pubblicate o distribuite, né integralmente, né in parte per nessuna finalità.

Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari della Banca CARIGE S.p.A., Dott. Luca Caviglia, dichiara, ai sensi del comma 2 dell'art. 154 bis del Testo Unico della Finanza, che l'informativa contabile contenuta in questa presentazione corrisponde alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili.

Agenda



- Carige oggi

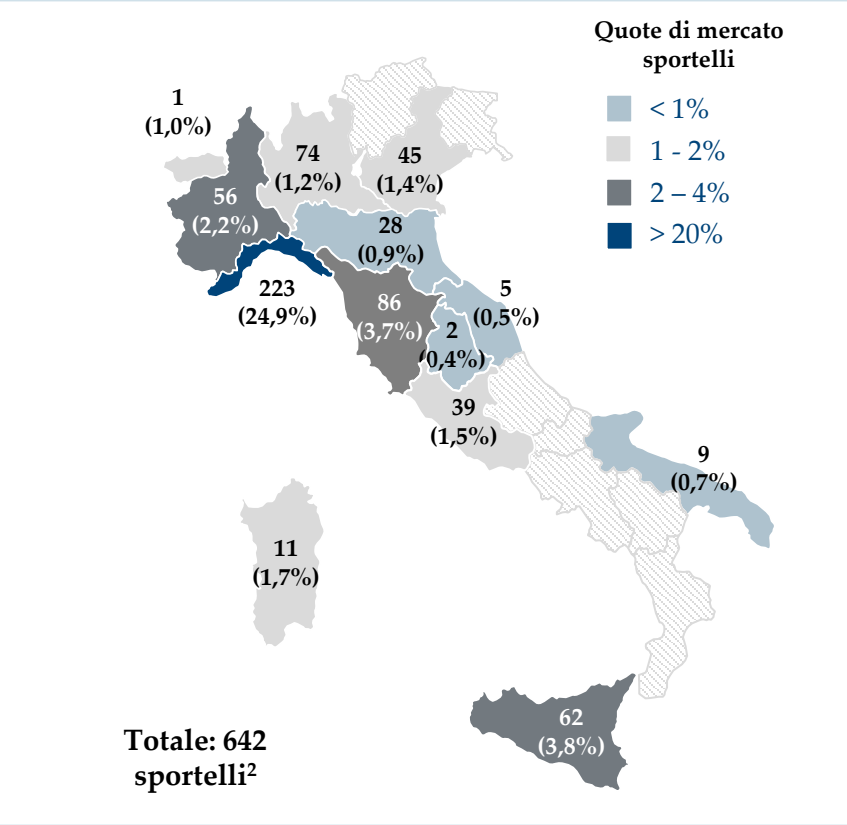
- Linee guida strategiche 2015 - 2019

Note

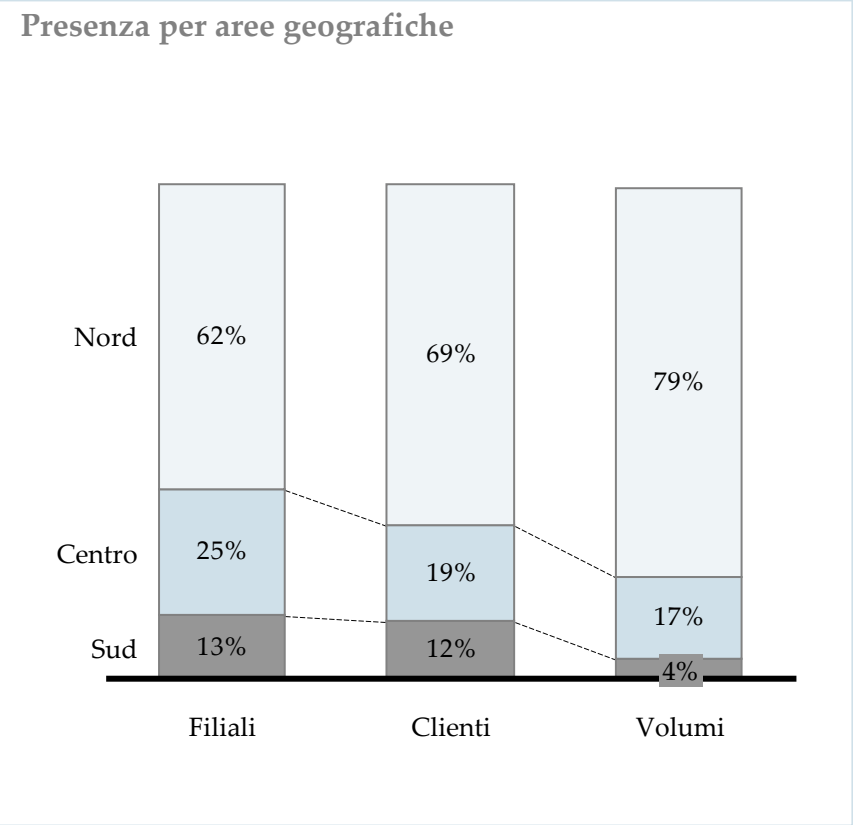
*Il documento fa riferimento ad un perimetro del Gruppo dal quale sono escluse le Compagnie Assicurative, Creditis e Banca Ponti
Per effetto degli arrotondamenti la somma di alcuni importi di dettaglio potrebbe non quadrare con il relativo aggregato; la variazione percentuale è calcolata sui dati non arrotondati.*

Banca Carige ha una rilevante presenza sulle aree a maggior potenziale del Paese

Distribuzione sportelli per regione, 2014⁽¹⁾



Distribuzione Territoriale



(1) Fonte: Bollettino Statistico IV trimestre - Banca d'Italia
 (2) Include 1 sportello in territorio francese (Filiale di Nizza)

La Banca ha avviato incisive iniziative nel corso del 2014 per il rafforzamento della situazione patrimoniale e la riduzione dei costi

Obiettivi strategici

Rafforzamento base patrimoniale

- Aumento di capitale
- Dismissione degli asset di gruppo non core (sottoscrizione accordo di vendita ramo assicurativo)
- Miglioramento del coverage sul credito deteriorato
- Riduzione del profilo di rischio (riduzione degli RWA e del portafoglio titoli)

Razionalizzazione ed efficientamento

- Avvio razionalizzazione della rete distributiva
- Perfezionamento dell'accordo sindacale
- Avviati primi interventi di efficientamento della struttura di costo
- Turnaround organizzativo della Capogruppo
- Accentramento delle principali funzioni dell'area crediti per rafforzarne il presidio

Miglioramento efficacia commerciale

- Lancio nuovo modello di pianificazione commerciale e condivisione anticipata del budget 2015 con la rete
- Introduzione di un nuovo sistema di reportistica commerciale
- Rafforzamento dell'offerta digitale

Rafforzamento della squadra manageriale

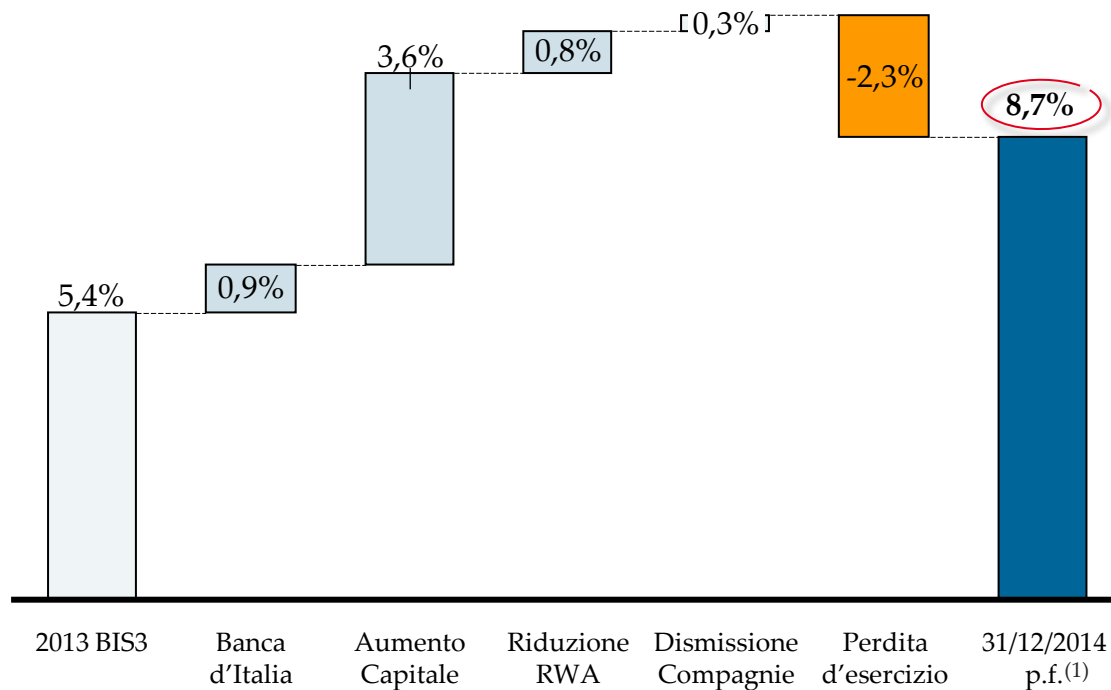
Maggiore solidità patrimoniale grazie ad interventi su capitale ed RWA

Rafforzamento Patrimoniale

Gli effetti positivi sull'incremento del CET1 ratio durante il 2014 derivano da:

- ✓ Rivalutazione quote Banca d'Italia (+0,9%)
- ✓ Aumento di capitale (+3,6%)
- ✓ Dismissione compagnie assicurative (+0,3%)

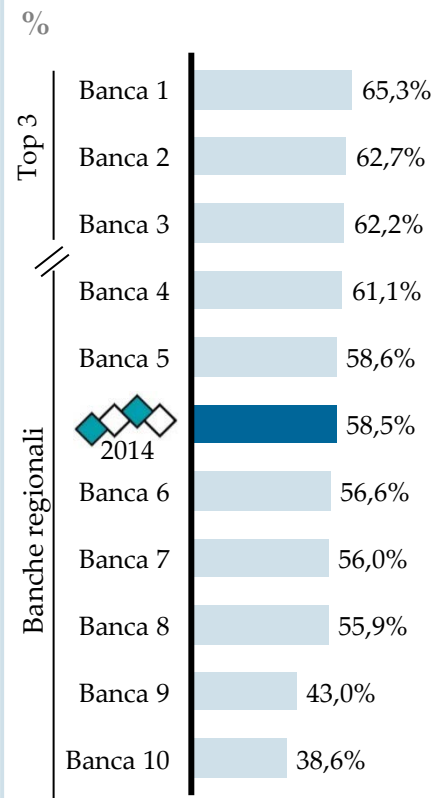
Evoluzione CET 1 ratio nel 2014



(1) Proforma per dismissione compagnie assicurative

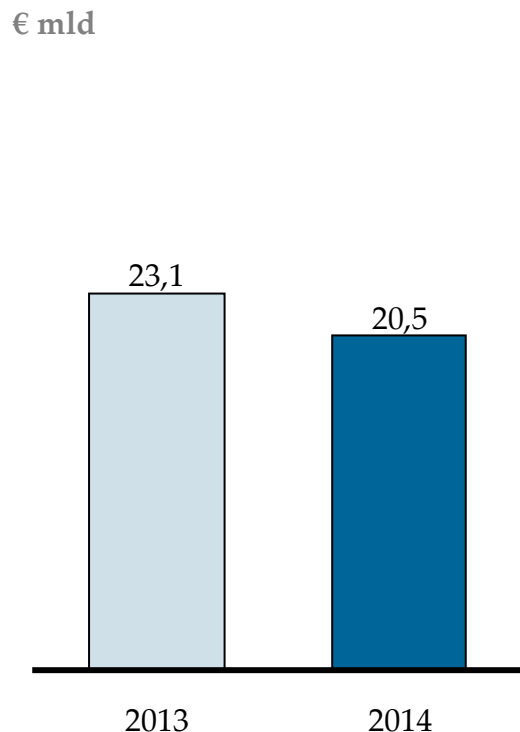
Aumento del coverage e riduzione del profilo di rischio

Coverage ratio Sofferenze⁽¹⁾, 2014



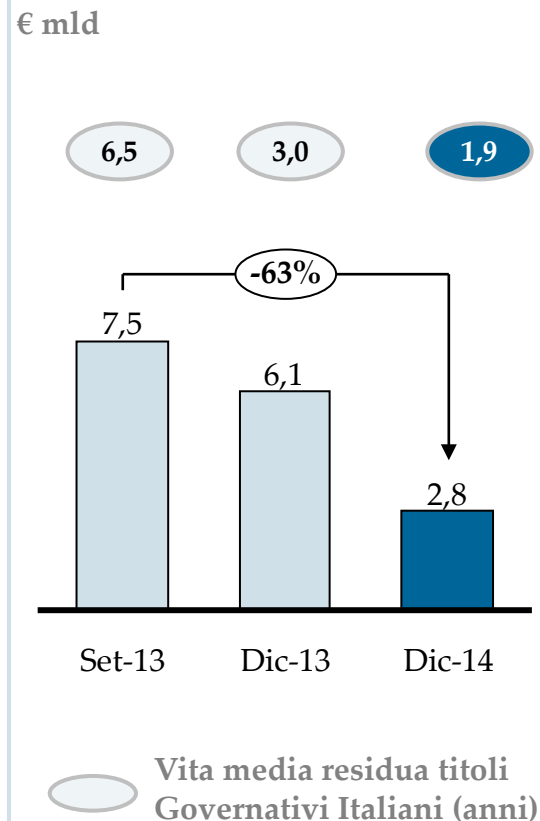
Coverage sofferenze al top tra banche regionali dopo oltre Euro 1,6 mld di rettifiche realizzate nel biennio 2013-2014

Dinamica RWA



Riduzione degli RWA grazie al contenimento del rischio di credito

Dimensione Portafoglio Titoli²



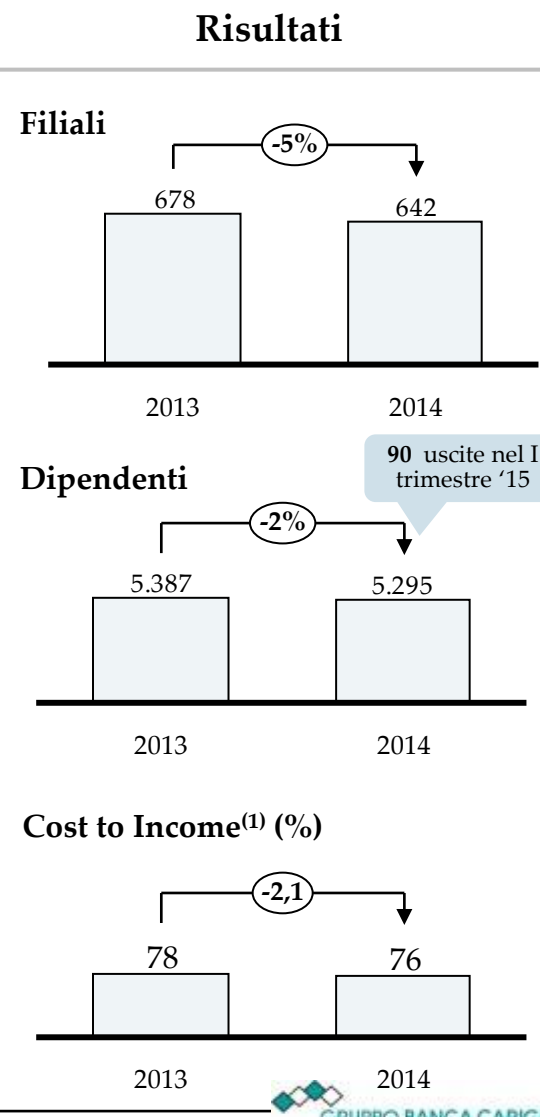
Portafoglio titoli dimezzato con conseguente mitigazione dei rischi e riduzione degli RWA

(1) ISP, UCG, MPS, UBI, Banco Popolare, BPER, BPM, Credem, Creval e BP Sondrio

(2) I dati non includono la partecipazione in Banca d'Italia

Avviata una azione di razionalizzazione ed efficientamento dei costi

Area	Dettaglio azioni
Filiali	<ul style="list-style-type: none">Razionalizzazione della rete operativa, con chiusura di 36 filiali sulle 80/90 previste dal Piano Industriale 2014-2018
Personale	<ul style="list-style-type: none">Siglato accordo sindacale in data 30 settembre 2014, per ca. 600 esodi incentivati e un'ampia revisione della struttura retributiva, con un risparmio a regime pari a 50 milioni annui;
Razionalizzazione dei costi operativi	<ul style="list-style-type: none">Avviato piano di razionalizzazione dei costi operativi che ha permesso una riduzione del cost to income nonostante una significativa contrazione dei ricavi



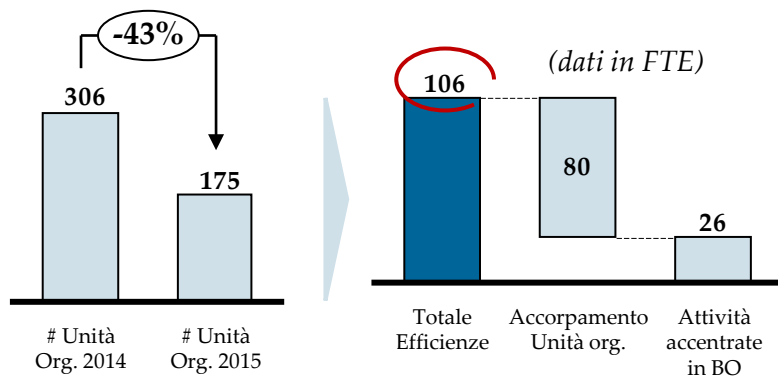
(1) Al netto di componenti non ricorrenti

La struttura organizzativa è stata semplificata

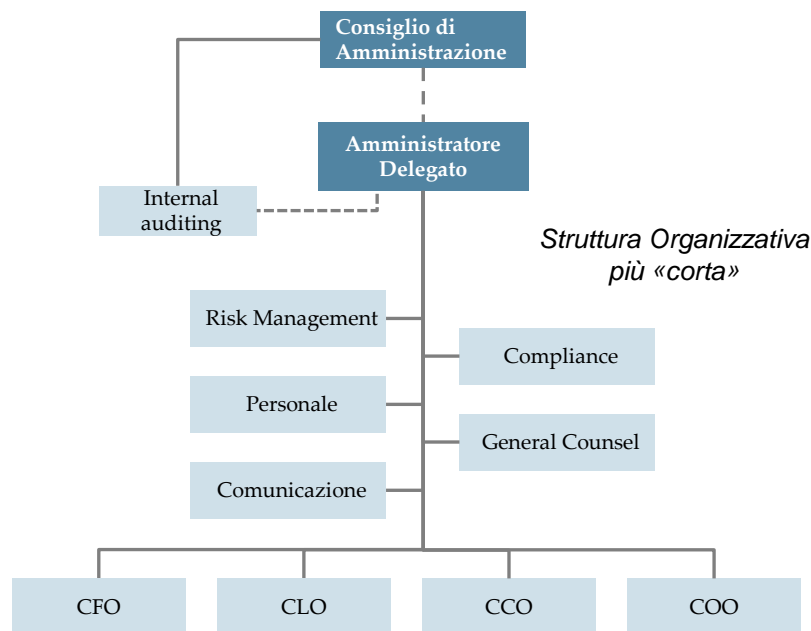
Nuova struttura di centro

- **Turnaround organizzativo** della Direzione Centrale
- **Razionalizzazione** delle attività frammentate su più direzioni e non adeguatamente presidiate
- **Accentramento** delle attività amministrative/operative nel Back Office
- **Separazione** dell'attività commerciale da quella creditizia

Razionalizzazione ed efficientamento strutture



Modello Organizzativo

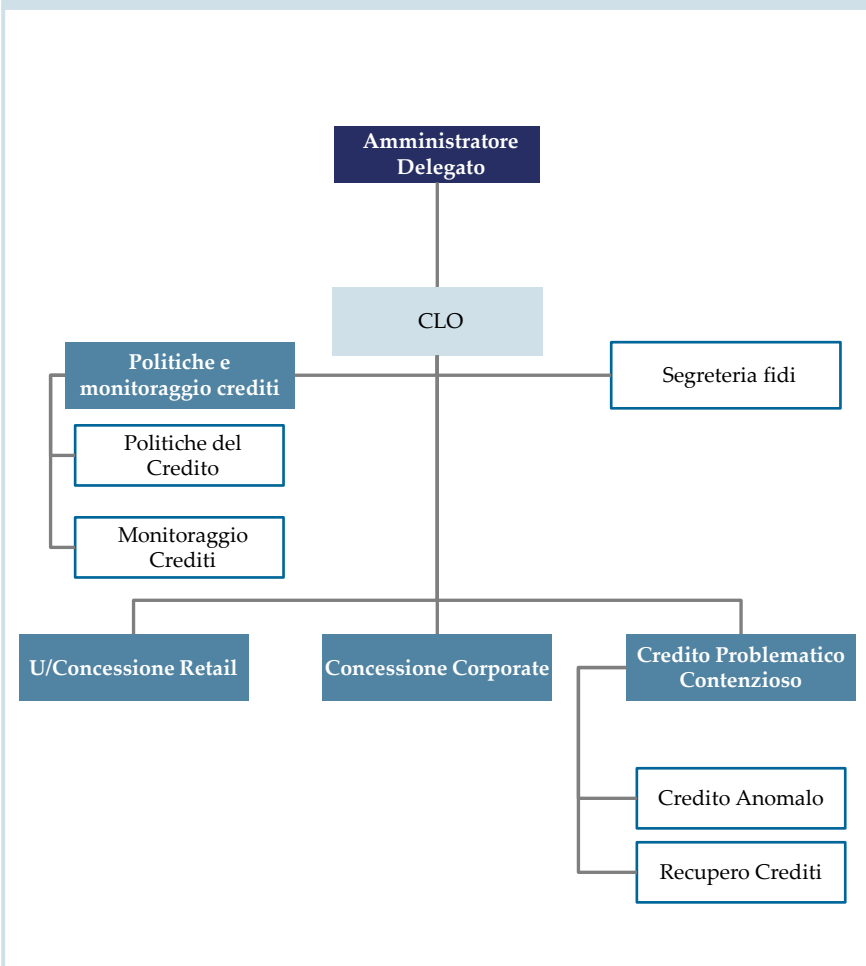


Iniziative strategiche intraprese nel mondo Crediti

Iniziative strategiche

- **Definizione delle Politiche del credito** con specifica indicazione dei settori, aree geografiche e prodotti sui quali sviluppare, presidiare o contenere le iniziative di credito
- **Costituzione del Comitato Crediti** per la delibera di pratiche fino a 50 milioni di affidamenti e 500.000 euro di perdita attesa
- **Separazione netta fra Funzioni Commerciali e Creditizie** con attribuzione di poteri deliberativi solo in capo alla filiera Crediti
- **Accentramento del monitoraggio crediti in Capogruppo** con rafforzamento del ruolo del Referente del Credito sul territorio
- **Accentramento dei Referenti Concessione Corporate** (al momento per la Capogruppo)
- **Accentramento del Credito Problematico sulla Capogruppo** e inserimento di Gestori di riferimento dislocati sul territorio

Modello Organizzativo (area CLO)



Lanciate iniziative di revisione dell'approccio commerciale e rafforzata l'offerta digitale

Iniziative lanciate in ambito commerciale



Nuovo metodo/ modello di pianificazione
Commerciale su base trimestrale



Semplificazione/ razionalizzazione del
catalogo prodotti per tutti i segmenti Retail



Attivato "Dialogo sulla Performance"
declinato su tutta la filiera commerciale per
abilitare la condivisione di obiettivi, risultati e
azioni correttive



Nuova reportistica commerciale
standardizzata (unico lessico su tutta la rete)
con frequenza giornaliera settimanale e
mensile, declinata su tutta la filiera

Nuovi servizi offerti sui canali digitali

Carige**OnLine**
Internet banking



Revisione completa del servizio di
internet banking family esistente: nuovo
look & feel e migliore Customer
Experience



Carige**OnDemand**
Il portale per le aziende

Lancio di un innovativo portale dedicato
alle imprese, professionisti e piccoli
operatori che fonde i servizi di online
banking con un'ampia offerta di
Corporate Banking Bancario

Firma
Grafometrica



Introduzione del servizio di **firma**
grafometrica per la progressiva
introduzione di documentazione digitale



Carige**Mobile**
È bello essere più liberi

Continua evoluzione della app
CarigeMobile compatibile con le versioni
più aggiornate dei sistemi operativi
mobile

Agenda

- Carige oggi

- 
- **Linee guida strategiche 2015 - 2019**

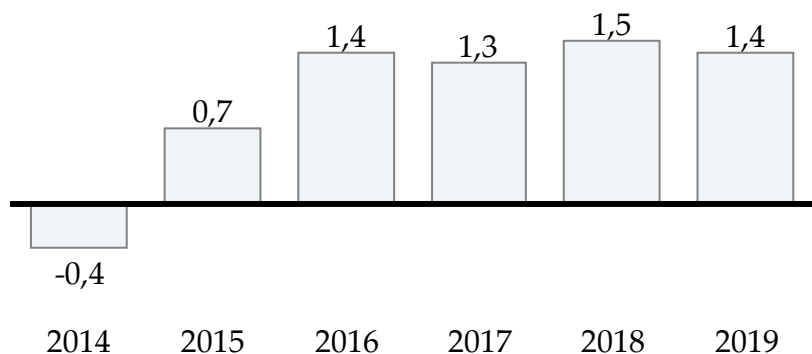
Note

*Il documento fa riferimento ad un perimetro del Gruppo dal quale sono escluse le Compagnie Assicurative, Creditis e Banca Ponti
Per effetto degli arrotondamenti la somma di alcuni importi di dettaglio potrebbe non quadrare con il relativo aggregato; la variazione percentuale è calcolata sui dati non arrotondati.*

Scenario macroeconomico ancora incerto con primi segnali di ripresa dell'economia reale

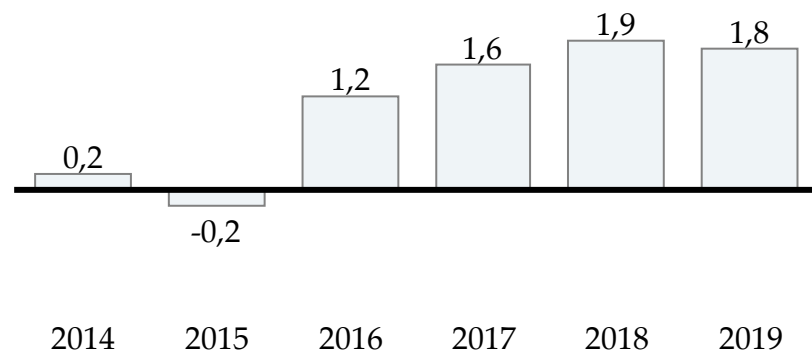
Crescita PIL reale Italia

Anno per anno, %



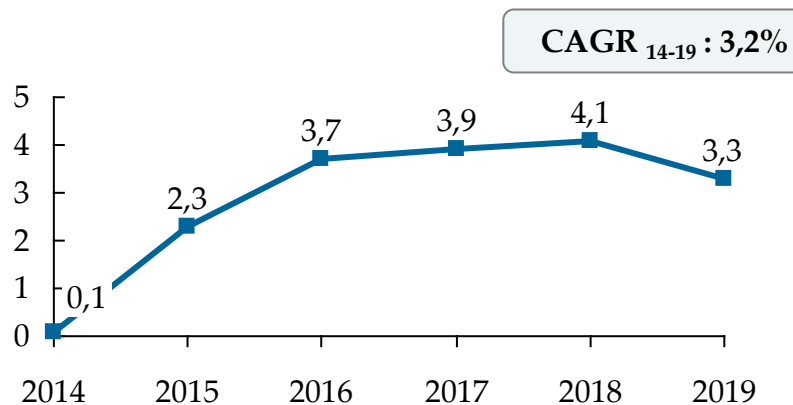
Inflazione – Crescita prezzi al consumo

%



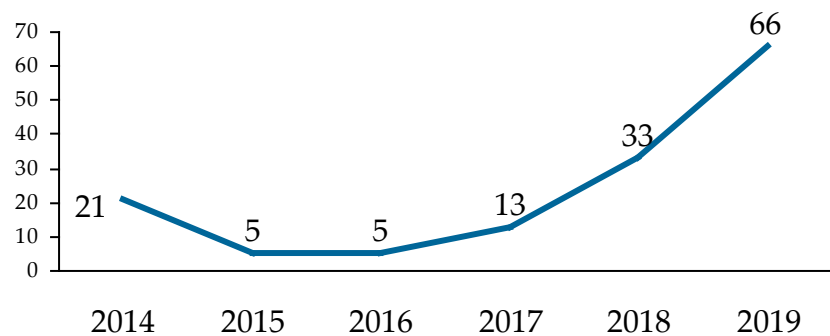
Crescita Impieghi di sistema

Anno per anno, %

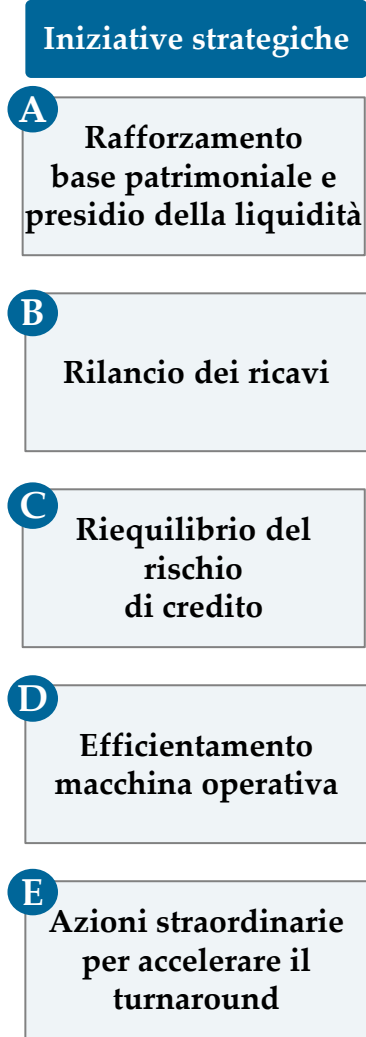
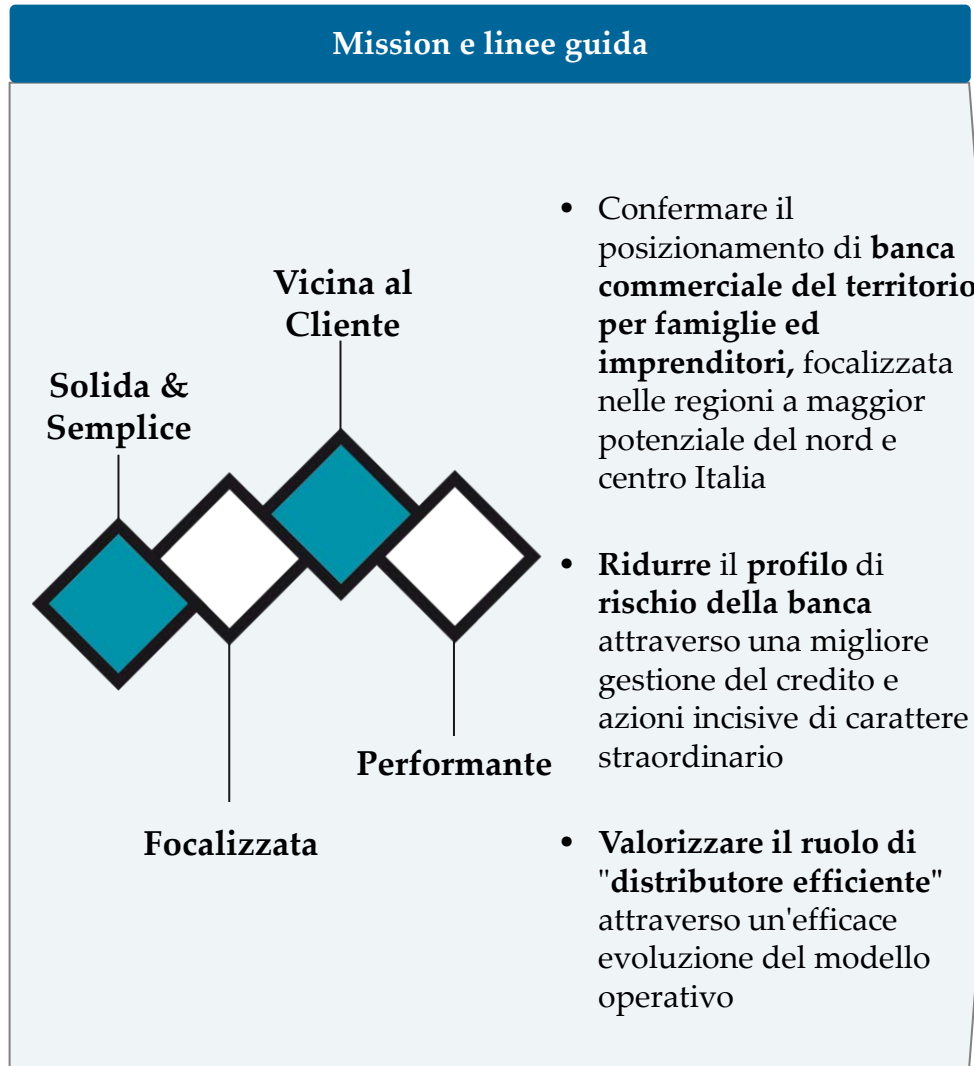


Tasso Euribor 3 mesi

Bps



Carige punta ad essere una banca solida, semplice, prossima al cliente e focalizzata sulle attività di banca commerciale



Ritorno a redditività sostenibile

RoTE al 2019 **8,0%**

in coerenza con il Risk Appetite Framework del Gruppo

I principali target di Piano 2015-2019

Iniziative Strategiche

A Rafforzamento base patrimoniale e presidio della liquidità

B Rilancio di ricavi

C Riequilibrio del rischio di credito

D Efficientamento macchina operativa

E Azioni straordinarie per accelerare il turnaround

Dati Previsionali

	2014 ⁽¹⁾	2017	2019	CAGR ₁₄₋₁₉
ROTE	n.s.	4,0%	8,0%	
CET 1 Ratio	8,4%	12,0%	12,0%	

Margine interm.ne (€m) ⁽²⁾	721	888	1.052	+7,8%
Costi (€m)	613	563	570	-1,5%
Utile netto (€m)	-617	95	208	n.s.

Raccolta diretta commerciale (€mld)	19,2	20,5	23,1	+3,7%
Raccolta indiretta (€mld)	20,9	23,8	26,0	+4,5%
Impieghi lordi (€mld)	26,5	28,1	31,4	+3,5%

Cost income ⁽²⁾	85%	63%	54%	
Costo del rischio ⁽²⁾	273pb	90pb	71pb	
Sofferenze nette /impieghi	5,4%	4,7%	4,7%	
Incagli netti/ impieghi	9,7%	6,7%	5,1%	

(1) Dati presentati al netto del contributo delle attività in via di dismissione

(2) Dati riclassificati per l'inclusione nelle rettifiche di valore delle commissioni relative al servizio di servicing sui crediti deteriorati

Azioni strategiche

Aumento di capitale

- Realizzazione di un **aumento di capitale** in opzione agli azionisti di Euro 850 milioni
- Aumento di capitale di massimi Euro ca. 16 milioni riservato all'**acquisto delle minorities**

Cessioni e dismissioni

- **Perfezionamento della vendita del ramo assicurativo** (Carige Assicurazioni e Carige Vita Nuova) per 310 milioni nel 2015
- **Cessione** della società di credito al consumo **Creditis**, della **Banca Cesare Ponti** e di altre partecipazioni di minoranza (per complessivi ca. €190m)

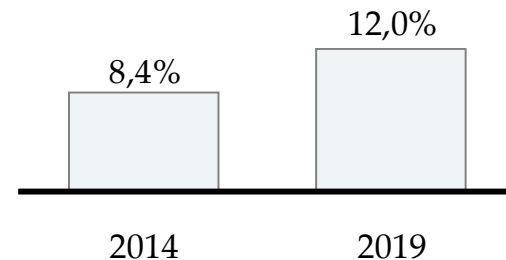
Presidio della liquidità

- **Valorizzazione** delle **opportunità** di liquidità fornite da **T-LTRO** (tiraggio fino a Euro 3,3 mld)
- Accesso a **migliori condizioni** di funding
- Net Stable Funding Ratio **stabilmente superiore** al 100%

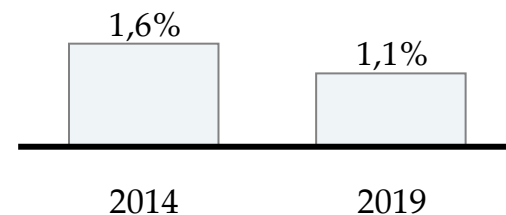
Dettaglio azioni

Impatti Attesi

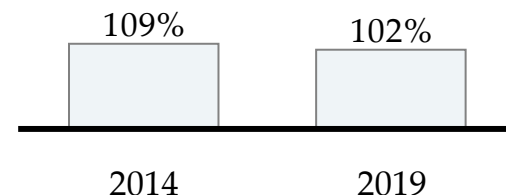
CET1 ratio



Costo del funding⁽¹⁾ (%)



Net Stable Funding Ratio – NSFR (%)



(1) Interessi passivi su raccolta diretta e debiti vs banche

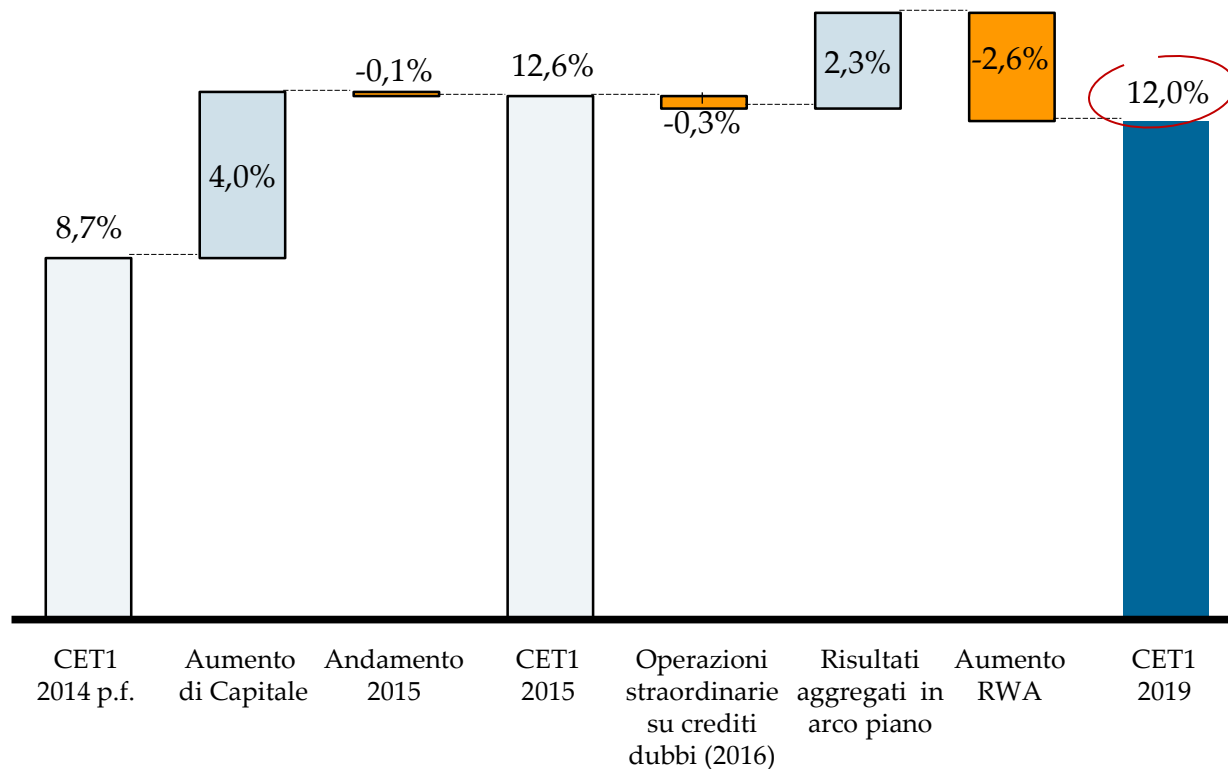


Evoluzione CET1 2014 – 2019

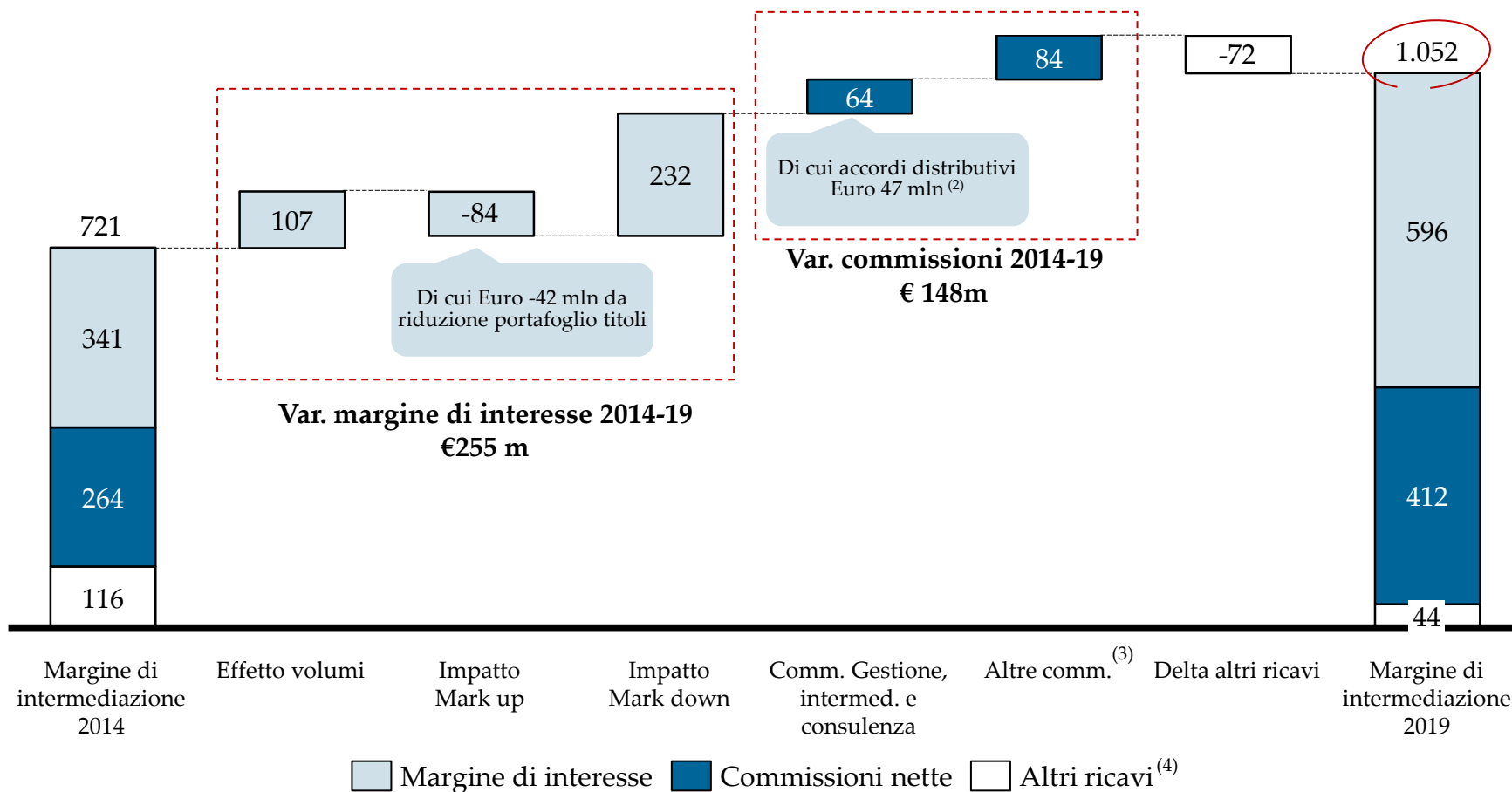
Evoluzione CET1 ratio in arco piano determinata da:

- ✓ Aumento di capitale
- ✓ Risultati economici aggregati in arco piano (ca. Euro 360 m)⁽¹⁾
- ✓ Aumento RWA in linea con incremento dei crediti

e coerente con target ratio fissato da BCE in ambito SREP



(1) Inclusivi di operazioni straordinarie sui crediti

Evoluzione Margine di Intermediazione 2014 – 2019 (€ m)⁽¹⁾

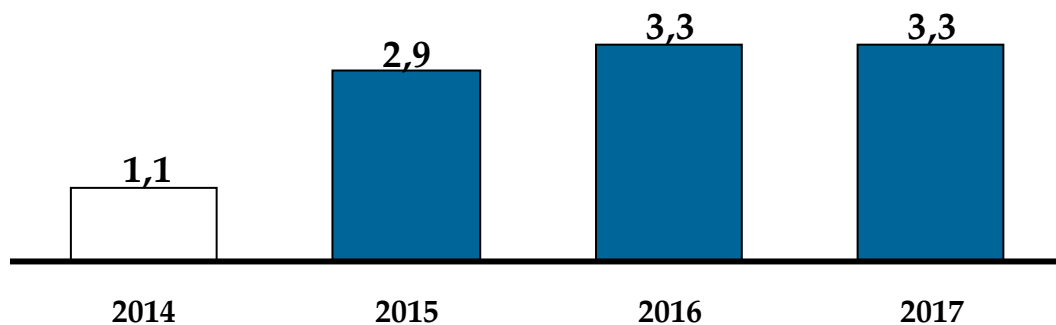
(1) Dati riclassificati per l'inclusione nelle rettifiche di valore delle commissioni relative al servizio di servicing sui crediti deteriorati

(2) Di cui: 29 mln previdenziale, 13 mln fondi comuni e 5 mln credito al consumo

(3) Commissioni da attività bancarie, recupero spese conto, finanziamenti concessi, cassette di sicurezza e altro

(4) Altri ricavi include: "dividendi e proventi simili", "risultato netto dell'attività di negoziazione", "risultato netto dell'attività di copertura", "Utile (Perdita) da cessioni o riacquisti", "risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al fair value"

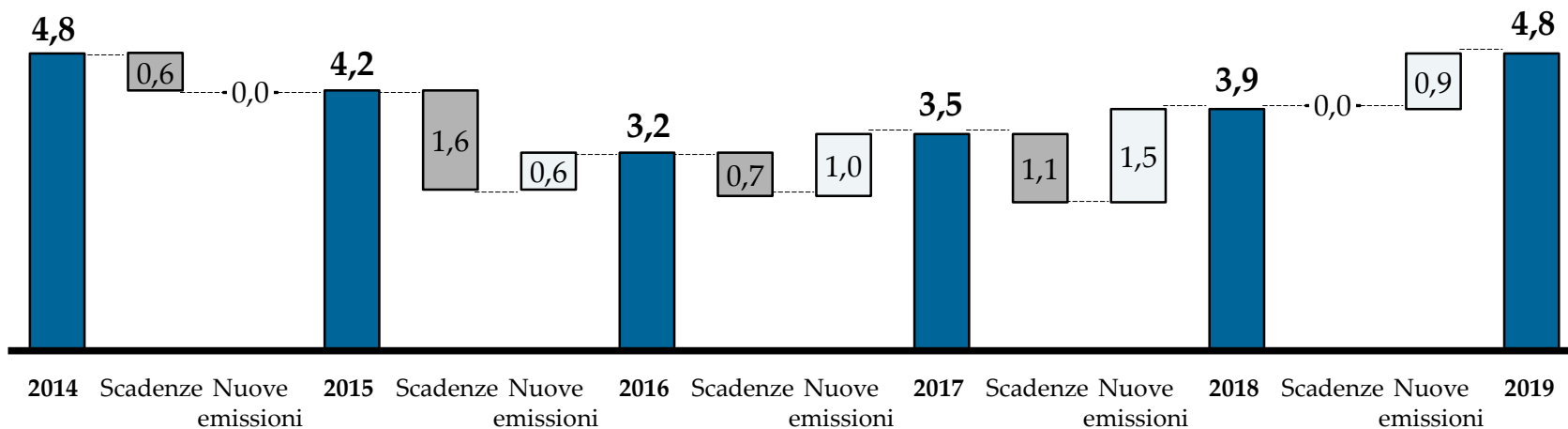
Volumi di utilizzo del T-LTRO (€ mld)



Per i primi 3 anni di piano accesso a ca. Euro 3 mld di funding BCE in sostituzione a forme di raccolta più onerosa (corporate ed istituzionale)

Sostituzione in arco piano di ca. 80% della raccolta istituzionale (nuove emissioni con spread in linea con atteso ri-rating della banca)

Evoluzione raccolta istituzionale a medio lungo termine (€ mld)



Azioni strategiche

Dettaglio azioni

Ristrutturazione del modello distributivo di rete

- **Adozione di format distributivi differenziati** coerentemente con le caratteristiche della rete Liguria e della rete Carige Italia
- **Rivisitazione presidio territoriale** tramite sviluppo di modelli distributivi coerenti con le caratteristiche del territorio

Trasformazione modello di gestione del corporate

- Rilancio del segmento corporate attraverso il **potenziamento della struttura organizzativa dedicata al segmento e l'attivazione di azioni commerciali focalizzate (guidate dal Centro)** per il recupero di volumi e redditività

Rafforzamento del modello di servizio su segmento Private

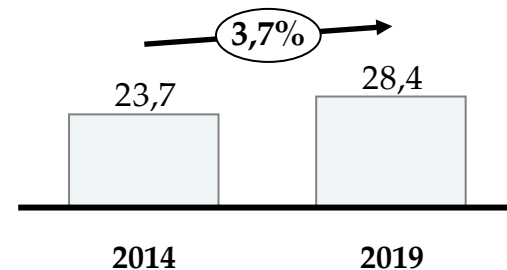
- Definizione e lancio di un **servizio di advisory sui segmenti Affluent e Private** per ottimizzare l'asset mix e la redditività delle masse fidelizzando la clientela

Evoluzione Multicanalità integrata

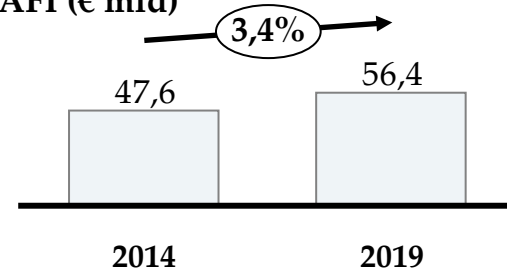
- **Potenziamento dell'offerta di servizi digitali e rafforzamento del ruolo del contact center** ad integrazione del modello distributivo di filiale in particolare nelle aree a «maglie larghe»

Impatti Attesi

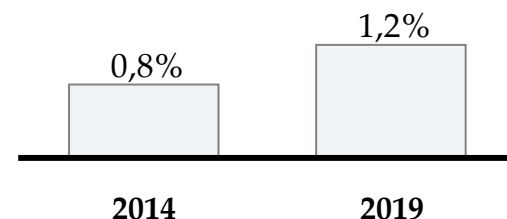
Impieghi netti (€ mld)



AFI (€ mld)



Redditività Volumi⁽¹⁾ (%)



(1) Margine interesse e commissioni nette su AFI + Impieghi netti a clientela

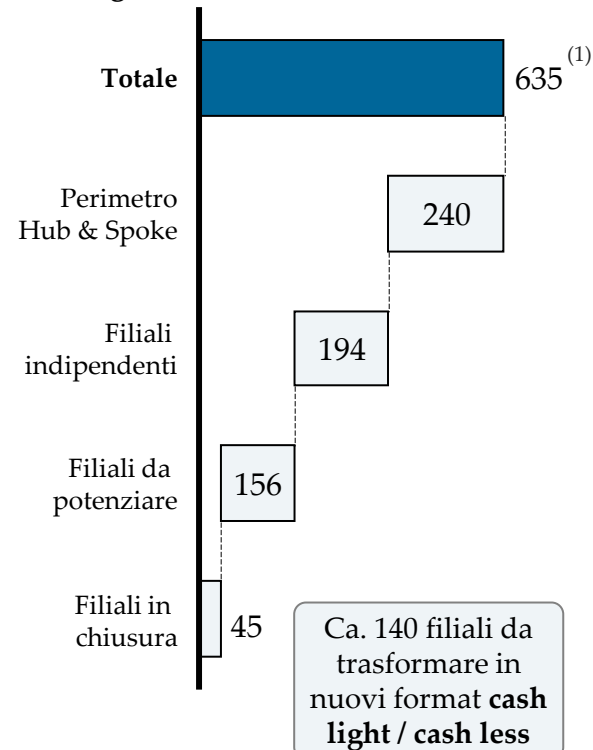
Format distributivi differenziati per footprint geografico

~60% della rete Liguria
impattata dal nuovo
modello Hub & Spoke



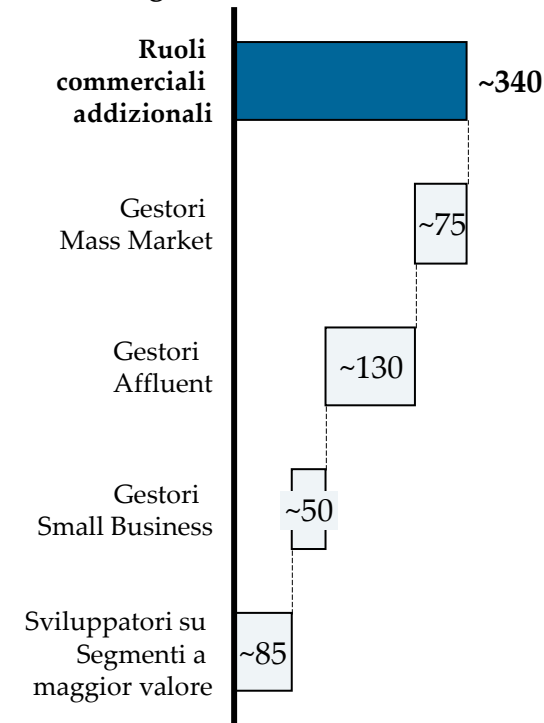
~40% della rete Carige
Italia potenziata
commercialmente

Rete Liguria:



Potenziamento dell'azione commerciale

Rete Carige Italia:



Potenziamento dell'azione commerciale tramite:

- inserimento di nuovi gestori per il presidio della clientela a maggior valore aggiunto
- potenziamento figure di sviluppo per acquisizione nuova clientela
- introduzione di nuove logiche di segmentazione comportamentale

La revisione dei format distributivi permetterà la creazione di ruoli commerciali addizionali riducendo il numero di ruoli amministrativi

(1) Numero filiali al netto di Banca Cesare Ponti

Azioni strategiche

Dettaglio azioni

Impatti Attesi

Rafforzamento filiera corporate centro-rete

Rafforzamento di struttura organizzativa e approccio commerciale:

- **coordinamento commerciale**, revisione dell'offerta e introduzione specialisti di prodotto e di settore
- **revisione filiera commerciale** e strumenti a supporto

Ri-bilanciamento commerciale su clientela in portafoglio

Focalizzazione sulle **aree geografiche a maggior potenziale**

- **aumento SoB** e ribilanciamento del MLT vs BT
- **riduzione** del peso dei clienti a **rating elevati**, rilancio relazioni con clienti corporate a bassa penetrazione

Sviluppo selettivo su aree e settori più attrattivi

Inserimento di **oltre 20 sviluppatori** a supporto delle aree ad alta attrattività:

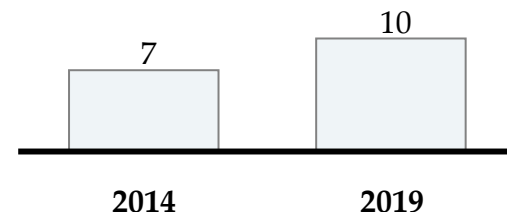
- acquisizione clienti nelle **aree e settori più attrattivi**
- **ribilanciamento** dei **settori** più concentrati
- **sviluppo selettivo** di clientela corporate di più ampia dimensione

Recupero redditività con migliore gestione del rischio

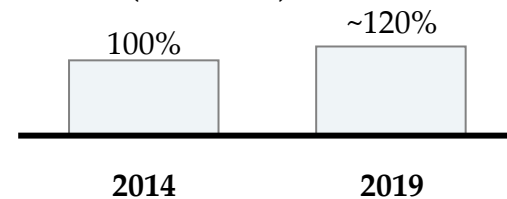
Revisione profilo rischio-rendimento della clientela:

- potenziamento del **modello 'risk based pricing'**
- **ribilanciamento portafoglio** sulle classi di rating migliori
- maggiore peso di **prodotti con garanzie e credito agevolato**

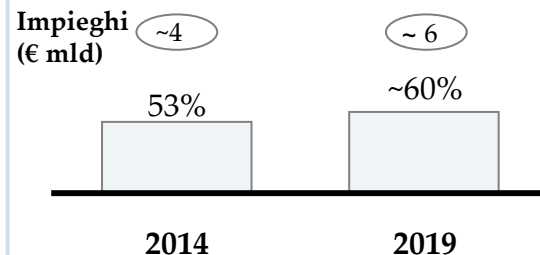
Crediti Corporate (€ mld)



Clienti (2014=100)



Peso delle aree di sviluppo sul totale impieghi Corporate (%)



Azioni strategiche

Miglior coordinamento della rete

- Rivisitazione della filiera commerciale tramite **potenziamento numero coordinatori**, miglior allocazione del numero di private banker per coordinatore, **incremento dei distretti Private**

Potenziamento figure commerciali (nuovi Banker)

- Interventi di potenziamento della rete in maniera selettiva sulle aree ad alto potenziale \ basso presidio attraverso **l'inserimento di nuovi private banker**

Evoluzione nuovo modello di Advisory

- Introduzione di **servizi di pianificazione finanziaria** tramite servizi di advisory basati su logiche di personal financial planning
- **Rafforzamento della struttura di centro** mediante la costituzione di una unità dedicata a supporto della rete formata da **specialisti** di prodotto e di asset allocation

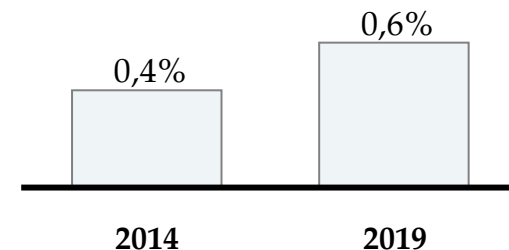
Sviluppo offerta fuori sede

- Sviluppo di piattaforme digitali che consentano **l'offerta fuori sede** e **l'interazione da remoto** con **l'unità di advisory specializzata**

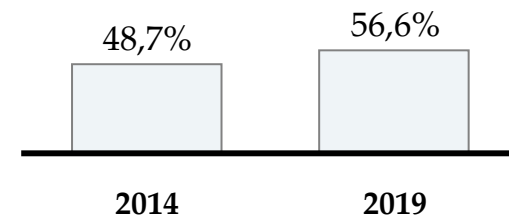
Dettaglio azioni

Impatti Attesi

Redditività Raccolta indiretta⁽¹⁾ (%)



Raccolta Gestita\ Tot. indiretta (%)



(1) Commissioni attive di gestione, intermediazione e consulenza su Raccolta Indiretta

Azioni strategiche

Dettaglio azioni

Evoluzione contact center e gestore remoto

- Rafforzamento della struttura del **contact center** con l'introduzione di **ca. 40 risorse** abilitando la gestione dell' **outbound** e **reactive inbound**
- Introduzione della figura di **Gestore remoto** focalizzato alla **vendita, consulenza e assistenza in post-vendita** per gestire segmenti di clientela che non utilizzano la filiale

Potenziamento CRM in ottica multicanale

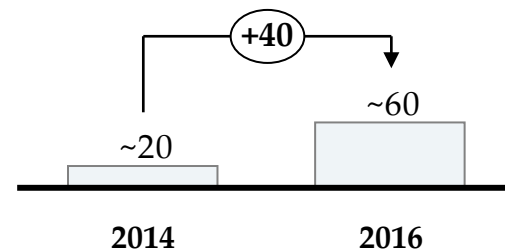
- Sviluppo **CRM omnichannel** al fine di massimizzare l'attività di **Cross selling** multicanale
- Potenziamento del motore di **analytics e web-analytics** e lancio di iniziative \ campagne multicanale

Evoluzione offerta digitale e servizi di mobile payments

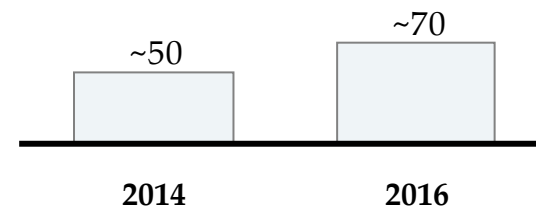
- **Integrazione funzionalità prioritarie** su piattaforma internet \ mobile banking
- Sviluppo servizi di **mobile payments** (P2P, wallet per M-commerce e M-payments)
- Implementazione di **nuovi processi di vendita multicanale** supportati dall'introduzione della **firma digitale remota**
- **Sviluppo** della rete di ATM evoluti «Carige Self Service»

Impatti Attesi

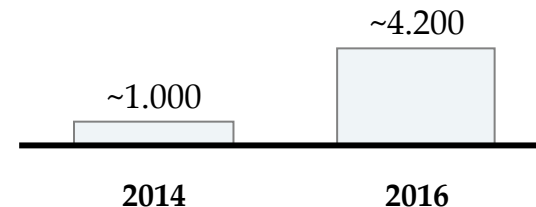
Rafforzamento operatori Contact Center



Incremento produttività giornaliera (# chiamate giornaliere/risorsa)



chiamate giornaliere



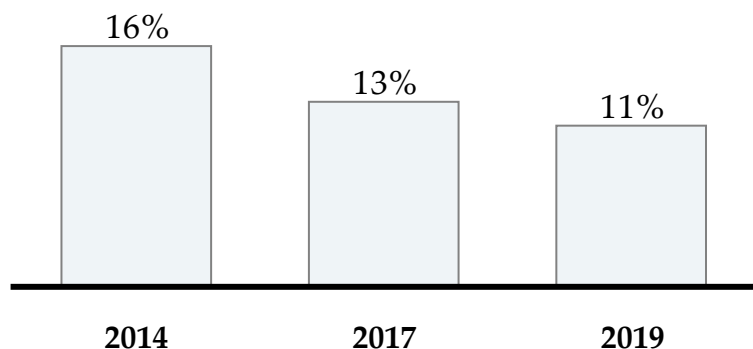
Riduzione incidenza delle sofferenze e valorizzazione del credito problematico

- **Aggressione del credito in sofferenza** mediante ricorso ad operazioni straordinarie di **cessione e partnership con servicer esterni**
- **Rafforzamento del presidio** delle posizioni ad incaglio più rilevanti, per massimizzare le **potenzialità di ristrutturazione**

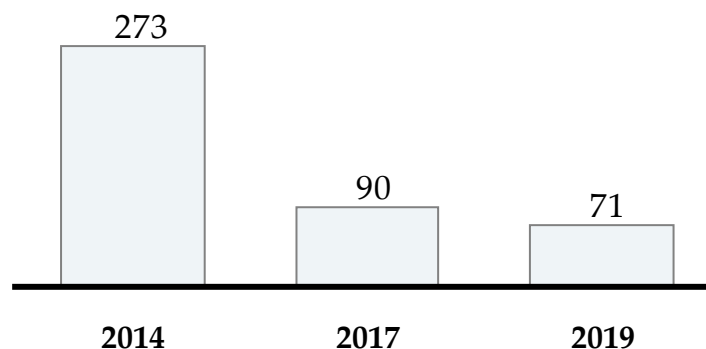
Monitoraggio continuo e presidio delle posizioni a rischio deterioramento

- **Politiche del credito stringenti** e focalizzazione su settori, aree geografiche e prodotti con miglior profilo rischio-rendimento
- **Presidio del cliente sul territorio**, per anticipare e ridurre il deterioramento delle posizioni in bonis

Crediti deteriorati netti (% crediti netti)



Costo del rischio (bps)⁽¹⁾



(1) Dati riclassificati per l'inclusione delle commissioni relative al servizio di servicing sui crediti nelle rettifiche di valore

Azioni strategiche

Riduzione incidenza sofferenze

- **Riduzione dell'incidenza dello stock di sofferenze** attraverso la cessione pro-soluto nel 2016 di un portafoglio di €1,0 mld – €1,5 mld con una minusvalenza lorda stimata nel range € 150m - €200m⁽¹⁾

Esternalizzazione selettiva del recupero

- **Massimizzazione dei tassi di recupero crediti** mediante partnership con servicer per le posizioni inferiori a €5 m ed esternalizzazione delle attività di recupero crediti di Carige

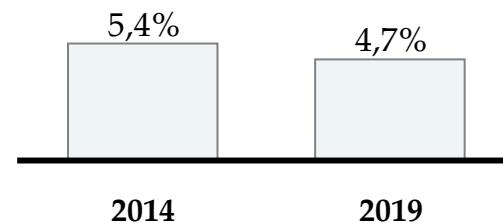
Focus su posizioni deteriorate ad alta complessità

- **Focalizzazione della struttura interna** sulle posizioni deteriorate ad alta complessità, da gestire con logiche «tailor made» per massimizzarne il valore
- **Assegnazione di chiari obiettivi di performance** ai gestori del credito problematico

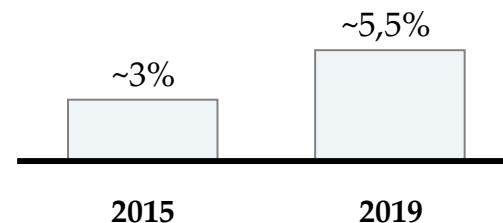
Dettaglio azioni

Impatti Attesi

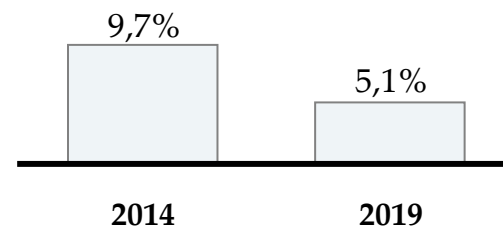
Sofferenze nette (% crediti netti)



Tasso di recupero sofferenze a regime (%)



Incagli netti (% crediti netti)



(1) Inclusiva degli effetti economici derivanti dalla cessione della divisione recupero crediti

Azioni strategiche

Dettaglio azioni

Rinnovate politiche del credito

Definizione e «messa a terra» di **politiche del credito**, allineate al piano industriale:

- Crescita delle **nuove erogazioni** nelle aree geografiche e settori a maggior potenziale
- **Sviluppo degli impieghi a breve termine** per garantire mix con medio lungo termine

Proattività nel presidio del territorio

Consolidamento della «cabina di regia strategica» del credito, a presidio delle posizioni con i primi segni di deterioramento:

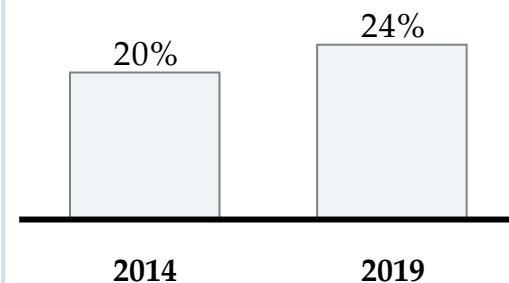
- **Rafforzamento** dei ruoli e delle attività di **presidio del cliente** sul territorio
- Processo strutturato di **intervento sulle posizioni** di taglio contenuto **ai primi segnali di morosità** (incluso il coordinamento di operatori esterni specializzati nella gestione della clientela morosa)

Monitoraggio continuo con strumenti ed indicatori adeguati

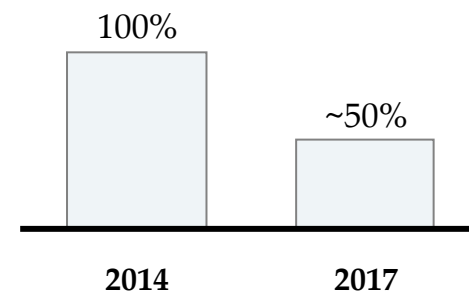
- Rafforzamento del team «Politiche e monitoraggio crediti»
- Rafforzamento di metriche di misurazione del rischio coerenti con le metodologie AQR

Impatti Attesi

Impieghi commerciali a Breve termine⁽¹⁾ (% totale)

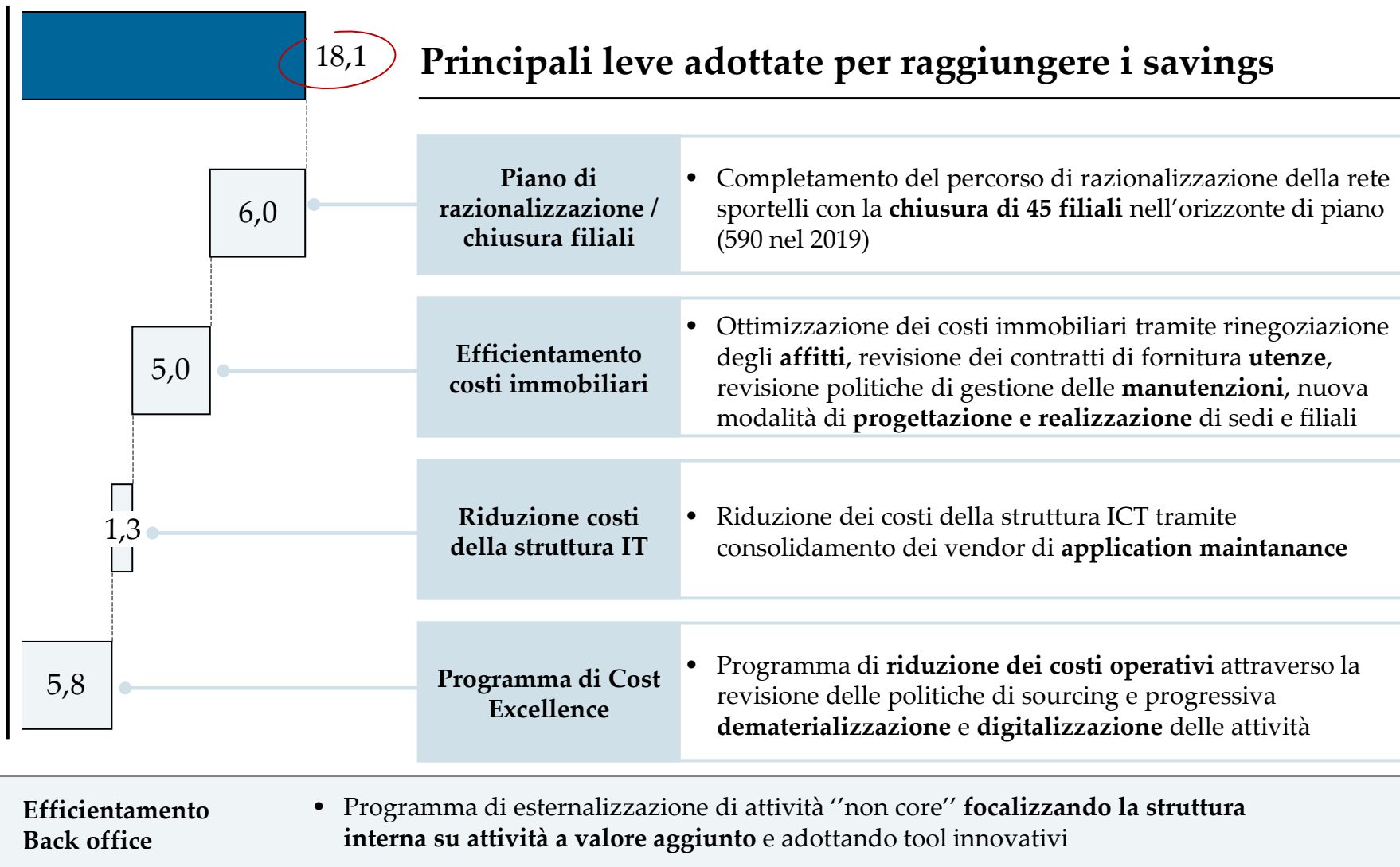


Tasso di default (2014=100)



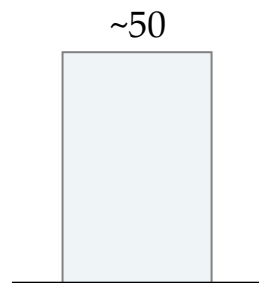
(1) Impieghi lordi BT al netto di sofferenze

Saving in arco piano per area (€ m)



Cessioni mirate su portafoglio real estate

Plusvalenze lorde da cessioni real estate (€ m)

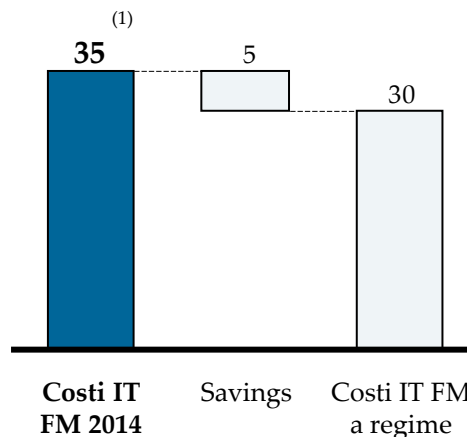


Plusvalenze lorde

- Avviare programma di **valorizzazione degli asset immobiliari**, cedendo parte selezionata del patrimonio strumentale e non strumentale

Esternalizzazione del FM

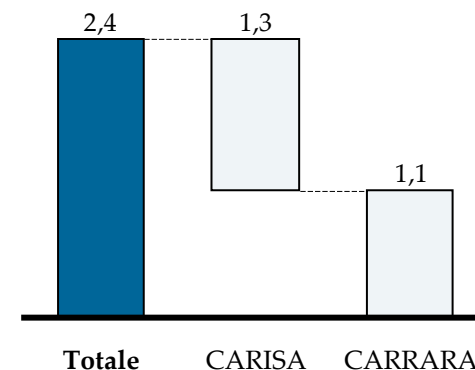
Saving da esternalizzazione FM (€ m)



- Efficientare i costi della struttura ICT attraverso **l'esternalizzazione del Facility Management**

Razionalizzazione banche rete

Saving da razionalizzazione banche rete (€ m)



- **Fusione delle banche rete** (CR Savona, CR Carrara) con conseguenti efficientamenti di strutture e risorse

(1) Comprensivi di costi del personale, spese correnti ed ammortamenti

Dettagli economici-patrimoniali del piano

	2014 ⁽¹⁾	2017	2019	CAGR 2014-19	
Voci di Conto economico (€ m)	Margine di Interesse	341	469	596	+11,8%
	Commissioni nette ⁽²⁾	264	363	412	+9,3%
	Altri Ricavi	116	55	44	-17,5%
	Margine di intermediazione⁽²⁾	721	888	1.052	+7,8%
	Rettifiche su crediti ⁽²⁾	646	228	202	-20,7%
	Costi Operativi ⁽³⁾	613	563	570	-1,5%
	Utile netto	- 617	95	208	n.s.
Voci di Stato Patrimoniale (€ mld)	Raccolta Diretta	26,7	26,5	30,3	+2,6%
	Raccolta Indiretta	20,9	23,8	26,0	+4,5%
	Crediti a Clientela netti	23,7	25,4	28,4	+3,7%
KPIs (%)		2014	2017	2019	Delta 2014-19
	CET 1 ratio	8,4%	12,0%	12,0%	+3,6%
	RoTe	n.s.	4,0%	8,0%	n.s.
	Cost Income ⁽²⁾	85,0%	63,4%	54,2%	-30,9%
	Costo del rischio ⁽²⁾	273pb	90pb	71pb	-202pb
	Sofferenze nette / Impieghi	5,4%	4,7%	4,7%	-0,7%
	Coverage Sofferenze	58,5%	62,1%	62,9%	+4,4%
	Incagli netti / Impieghi	9,7%	6,7%	5,1%	-4,6%
Coverage Ratio Incagli	23,9%	24,3%	24,4%	+0,5%	
Struttura (#)	Numero Sportelli	635	590	590	-45
	Dipendenti	5.222	4.900	4.785	-447

(1) Dati presentati al netto del contributo delle attività in via di dismissione

(2) Dati riclassificati per l'inclusione nelle rettifiche di valore delle commissioni relative al servizio di servicing sui crediti deteriorati

(3) Il conto economico sconta accantonamenti per fondi garanzia dei depositi e di risoluzione delle crisi bancarie («Bail in») per ca. Euro 11-17 m lordi annui

Investor Relations Department

Roberta Famà, Head

roberta.fama@carige.it

+39 010 579 4877

Fixed Income, Equity Coverage & Ratings

Massimo Turla

massimo.turla@carige.it

+39 010 579 4220

Benchmarking & Analysis

+39 010 579 2794

investor.relations@carige.it